

**Análisis de las acciones implementadas  
por el Municipio en la recaudación de la  
Tasa de Servicios Urbanos.  
Estudio de caso del Municipio de  
General Pueyrredón entre 2007 y 2020**

---

**Tesina de Graduación  
Licenciatura en Economía**

**Alcalde Lledó, Santiago**

**Mar del Plata, Junio de 2021**

**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

**Universidad Nacional de Mar del Plata**

**Licenciatura en Economía**

**Tesina de graduación**

**Año 2021**

**Análisis de las acciones implementadas por el  
Municipio en la recaudación de la Tasa de Servicios  
Urbanos.  
Estudio de caso del Municipio de General Pueyrredón  
entre 2007 y 2020**

**Tesista: Alcalde Lledó, Santiago**

**Carrera: Licenciatura en Economía**

**Matrícula: 20533**

**Director de Tesis:  
C.P. José Antonio Castro**

**Docentes Evaluadores:  
Mg. Germán Blanco  
Dra. Fabiola Baltar**

## RESUMEN

Cada Estado Municipal requiere de un correcto nivel de recaudación para obtener el financiamiento para aquellos bienes y servicios públicos que brinda a todos los vecinos. En este caso, la Tasa de Servicios Urbanos es el tributo que el Municipio de General Pueyrredón percibe como contraprestación de dichos servicios.

Por este motivo condujimos una investigación cualitativa utilizando distintas entrevistas a hacedores de política tributaria a nivel local. A partir de las mismas, se llevó a cabo una caracterización sobre las particularidades del Municipio, para luego analizar las barreras o sesgos cognitivos de los contribuyentes que fueron detectados por parte de policy makers. Por último se describen las políticas implementadas para la reducción dichas barreras.

**Palabras claves:** bienes públicos, incumplimiento tributario, morosidad fiscal, medidas tributarias, recaudación municipal, economía del comportamiento, sesgos conductuales.

## **ABSTRACT**

Each local government requires a correct level of tax collection to finance those public goods and services that it provides to all residents. In this case, “Tasa de Servicios Urbanos” is the tribute that the Municipality of General Pueyrredón raises from all neighbors.

For this reason, we conducted a qualitative research among policy makers. As a result, the particular characteristics of the Municipality as well as the cognitive barriers or biases of the tax payers are categorized and analyzed. Finally, the policies implemented to reduce these barriers are described.

**Keywords:** public goods, tax noncompliance, tax delinquencies, tax measures, local government tax collection, behavioral economics, behavioral biases.

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo representa el final de esta etapa de mi vida, la etapa como estudiante universitario de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Me llevo de ella nuevos amigos, conocimientos y vivencias de superación personal. Sin embargo, su final significa el comienzo de nuevos desafíos y experiencias.

A todas las personas que me escucharon hablar de esta tesis, y que son también parte de ella, gracias por estar allí cuando necesité ayuda, consejos, o un mensaje de ánimo o cariño.

# ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
1.1.	Antecedentes	10
1.2.	Pregunta	13
1.3.	Objetivos	13
1.4.	Propósitos y proposición inicial	14
<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>15</b>
2.1.	Teoría Neoclásica, Economía del Comportamiento y su debate entorno al cumplimiento tributario	15
2.2.	Motivos del incumplimiento tributario	17
2.2.1.	Barreras de creencias	17
2.2.2.	Barreras de preferencias	18
2.2.3.	Barreras de información	20
2.3.	Alternativas para disminuir el incumplimiento tributario	20
2.3.1.	Amenazas y castigos	20
2.3.2.	Comparación social por normas sociales	22
2.3.3.	Incentivos	22
2.3.4.	Reciprocidad	23
2.3.5.	Recordatorios	24
2.3.6.	Encuadre	24
2.3.7.	Simplificación	25
<b>3.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>26</b>
3.1.	Tipo de investigación	26
3.2.	Universo y unidad de análisis	27
3.3.	Técnica de recolección de datos	29
3.4.	Técnica de análisis	30

<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>32</b>
4.1.	Análisis descriptivo del Municipio de General Pueyrredón a partir de entrevistas	32
4.1.1.	Particularidades del Municipio descriptas por los entrevistados	32
4.1.2.	Ingresos municipales a partir de la TSU	34
4.1.3.	Cobrabilidad de la TSU	36
4.2.	Análisis de sesgos del contribuyente y soluciones detectadas mediante las entrevistas	39
4.2.1.	Barreras Económicas	39
4.2.2.	Barreras cognitivas detectadas por los entrevistados	40
	Barreras de Creencia	40
	Barreras de Preferencias	44
	Barreras de Información	46
4.2.3.	Soluciones propuestas por los entrevistados	48
	Comparación Social	48
	Disuasión	48
	Incentivos	51
	Reciprocidad	52
	Simplificación	55
	Encuadre	58
4.3.	Cuadro de resultados: Acciones realizadas por los policy makers para la reducción de las barreras percibidas en los contribuyentes.	60
<b>5.</b>	<b>REFLEXIONES FINALES</b>	<b>62</b>
<b>6.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>67</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>73</b>
7.1.	Guión de entrevista utilizado en el trabajo de campo	73
7.2.	Recaudación proyectada en el presupuesto por TSU y TISH como porcentaje del total presupuestado de ingresos por tasas	74
7.3.	Informe de Gestión 2007 – 2015 – MGP	75
7.4.	Informe de Recaudación y Gestión (Octubre 2017 – Febrero 2018)	80

## 1. INTRODUCCIÓN

La recaudación de impuestos por parte del Estado es una cuestión central para brindar a la población diversos bienes y servicios públicos que mejoren el nivel de vida de los contribuyentes (Castro & Scartascini, 2015; Giarrizzo & Brudersohn, 2013). La presencia estatal se manifiesta no solo en la provisión del bien público sino también a partir de la exigencia de forma coactiva de un pago de un tributo, que permita compensar los gastos incurridos en la provisión de dichos bienes de consumo colectivo. De esta forma, los individuos abonan un tributo estableciendo una relación recíproca (D'Attoma, 2017).

Cuando el Estado brinda servicios públicos adecuados a las preferencias de los contribuyentes y estas prestaciones son financiadas a partir de un precio impositivo considerado adecuado por estos últimos, se generará un círculo virtuoso en donde los contribuyentes estarán más dispuestos a cumplir con sus obligaciones impositivas (Feld, Frey & Torgler, 2006).

Sin embargo, el grado de cumplimiento fiscal es relevante para las arcas del fisco. Ya que una menor cuantía de recursos dinerarios afecta la capacidad para atender las necesidades propias del Estado, ya sea el mantenimiento de toda la estructura estatal o la provisión de bienes y servicios que le incumben (Cesana Bernasconi, 2003; Chelala & Giarrizzo, 2014).

En este contexto, es necesario que el Estado amplíe su capacidad de recaudar impuestos y tasas, no solo mediante un aumento del tipo impositivo sino perfeccionando y utilizando de forma eficiente las herramientas de recaudación ya existentes para maximizar el cumplimiento tributario (Basilgan & Christiansen, 2014).

En búsqueda de mejorar los ingresos fiscales, los modelos neoclásicos de maximización de utilidad de los contribuyentes a la hora de evadir impuestos basados en la aversión al riesgo a ser detectado propuesto por Allingham &



Sandmo (1972) se basan en un paradigma donde existe un contribuyente individualista y egoísta que maximiza su situación financiera a partir de la elección de no abonar los impuestos que le corresponden. Sin embargo, investigaciones más recientes no coinciden con las propuestas de Allingham & Sandmo (1972) por considerar a los postulados de su teoría incompletos. Los mismos indican que no se toman en cuenta las diferencias entre individuos y sus distintas motivaciones que los conducen a determinada acción. Los autores no consideran el aspecto moral y psicológico de los contribuyentes y los motivos que lo llevan a elegir un curso de acción determinado (Alm, Kirchler, Muehlbacher, Gangl, Hofmann, Kogler & Pollai, 2012; Dell'Anno, 2009).

A partir de la afirmación del párrafo anterior, es importante identificar las razones por las cuales los individuos actúan no contribuyendo al fisco utilizando un paradigma interdisciplinario, no solo económico sino también psicológico para comprender las acciones realizadas en el pago de tributos (Alm, et. al., 2012). Diversos trabajos realizados sobre el tema, dan cuenta que dichos motivos se vinculan con la falta de satisfacción individual por los servicios brindados por el Estado (Bagattin, 2018; Dell'Anno, 2009; Giarrizo, 2012; Solek, 2014), la valoración de que los impuestos a pagar no son justos (Brugués Rodríguez, 2011; Giarrizo & Scolnic, 2011, 2012; Martínez, 2018), la percepción de una elevada corrupción estatal (Campuzano, 2015; Giarrizo, 2012; Moreno Corredor, 2008), entre otros.

A nivel local, en el Partido de General Pueyrredón se han identificado variados motivos por los cuales el contribuyente deja de pagar la llamada Tasa de Servicios Urbanos (Bagattin, 2018). En función de lo visto y desarrollado por diversos autores, cabe preguntarse que sesgos conductuales son percibidos por los hacedores de política del Municipio con el fin de utilizarlos o superarlos para mejorar los índices de cumplimiento de la tasa.

## **1.1. Antecedentes**

En Castro & Scartascini (2015), se observa lo que ha ocurrido con la introducción de mensajes relevantes en las boletas del Municipio de Junín, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Dicho Municipio comenzó a informar, de forma aleatoria, sobre su accionar indicando nuevas obras o servicios públicos prestados, o también resaltando las penalidades que el contribuyente puede sufrir al encontrarse en mora. Con esta actuación se han logrado resultados positivos, verificando dicho éxito a partir de un aumento en el cumplimiento tributario local sin haber incurrido en nuevos costos para tal fin.

Mediante la aparición de mensajes que informan al contribuyente acerca de las obras realizadas, las tasas de interés que deben ser abonadas en caso de no encontrarse al día con el pago del tributo o el pequeño porcentaje de conciudadanos que no abonan dicho tasa, significaron para el municipio un aumento de la recaudación.

Los mensajes utilizados se focalizaron en mejorar la percepción del contribuyente sobre el gobierno local para así lograr una mejora en los índices de recaudación. Si bien fue realizado de forma experimental, los resultados obtenidos motivaron al municipio a reformar la boleta de la “Tasa de Conservación de la Vía Pública”, tasa comparable a la TSU de la ciudad de Mar del Plata.

Un aspecto relevante expuesto por Castro & Scartascini (2015) es el gran porcentaje de contribuyentes que no lee las boletas de pago que el municipio les envía o desconoce que es lo que abona cuando realiza el pago de la tasa municipal. Este último aspecto también es comentado por Bagattin (2018), en donde indica que sus entrevistados tenían un conocimiento parcial respecto del hecho imponible por el cual el Municipio requiere el pago.

Estudios previos en la ciudad de Mar del Plata ya identificaron cuales son las razones fundamentales por las cuales los contribuyentes retrasan el pago de su Tasa de Servicios Urbanos (TSU). Sin embargo, no existe información relevante sobre si los agentes encargados del diseño de las políticas tributarias conocen las razones por las cuales se produce la mora en dicha tasa y si se implementan diseños adecuados para mejorar el cumplimiento del contribuyente.

Para el caso de los contribuyentes del Municipio de General Pueyrredón según Bagattin (2018), la mora en el pago de la TSU puede obedecer a distintas razones. Podemos diferenciar en dos grupos dichos motivos: Un primer grupo de razones que se relacionan a motivos personales del contribuyente y su núcleo familiar, y un segundo grupo en donde existen inconvenientes en el manejo de la tasa por parte del municipio.

Para el primer caso a partir de Bagattin (2018) se observa que los individuos entrevistados priorizan los gastos que deben afrontar. De existir problemas de ingresos en el núcleo familiar o individual, ya sea por falta de empleo o por la percepción de un ingreso fluctuante, el pago de la Tasa municipal ocupa un no prioritario. En aquellos servicios en donde el suministro corre el riesgo de ser interrumpido, como son los servicios de energía eléctrica, gas domiciliario o agua corriente, la respuesta de pago es mayor.

Asimismo, la percepción de los entrevistados acerca del cumplimiento por parte de otros contribuyentes afecta su decisión individual. Para este caso, creen percibir que otros contribuyentes no realizan el pago del tributo por lo que su accionar es moralmente permitido.

Continuando con Bagattin (2018), el segundo grupo de razones por las cuales no ocurre el pago de la tasa en tiempo y forma obedece a fallos por parte del Municipio. En primer lugar, los intereses punitivos como forma de castigo a la morosidad no son considerados por los contribuyentes lo suficientemente

elevados para seducir a los individuos a estar al día. La existencia de plazos laxos y una tasa de interés menor a la de mercado permiten a los contribuyentes en mora a financiarse a través del municipio. La falta de coerción y la creencia de castigos inexistentes o de baja magnitud por parte la Municipalidad favorece la mora. De ser notificados, gran parte de los entrevistados se mostraron confiados en la posibilidad de la apertura futura de una moratoria municipal que permita pagar sus pasivos con descuentos en el nivel de tasa de interés, significando un menor monto en proporción a lo adeudado.

Estos motivos económicos se vieron acompañados por otros fallos del Municipio. Algunos entrevistados indicaron que no recibieron las boletas de pago de la tasa y justificaron su morosidad por dicho motivo. Otros individuos indicaron que el intercambio existente entre municipio y contribuyente es bajo, indicando que el primero no brinda los servicios de recolección de residuos, limpieza e iluminación de calles de forma correcta. Los servicios percibidos no son acordes al precio que se debe abonar por los mismos. La no exclusión de los servicios públicos brindados por la Municipalidad permite recibir sus beneficios a todos los habitantes del municipio aún sin haber pagado por ellos, pese a que su provisión y calidad no sea considerada adecuada.

La falta de satisfacción con el municipio alienta al contribuyente local a no cumplir con dicha tasa debido a la percepción de un deterioro constante de la ciudad. Para Bagattin (2018), la falta de pago de la tasa local puede ser relacionado con el disgusto de los habitantes de la zona y un mensaje para el Gobierno, motivos que aparecen también mencionados en Giarrizzo (2012).

## **1.2. Pregunta**

¿Qué acciones realiza el Municipio de General Pueyrredón con el fin de mejorar los índices de cumplimiento de la TSU en Mar del Plata? y ¿qué percepciones poseen los policy makers sobre los sesgos o barreras conductuales de los contribuyentes de la comuna?

## **1.3. Objetivos**

El objetivo general de esta investigación es analizar las acciones llevadas a cabo por los policy makers para la recaudación de la TSU a partir de su percepción sobre los sesgos conductuales de los contribuyentes del Municipio de General Pueyrredón. En función de lo anterior, se formulan los siguientes objetivos específicos:

1. Caracterizar el nivel de cumplimiento y mora de la Tasa de Servicios Urbanos del Municipio de General Pueyrredón.
2. Identificar cuáles han sido las barreras conductuales detectadas por los hacedores de política recaudatoria del municipio.
3. Identificar cuáles han sido las políticas implementadas para la reducción de las barreras conductuales de los contribuyentes del municipio.
4. Construir un mapa conceptual que comprenda las acciones realizadas por los policy makers en la reducción de las barreras percibidas en los contribuyentes.

#### **1.4. Propósitos y proposición inicial**

Esta tesis pretende contribuir al debate sobre cuales fueron y son las políticas más efectivas para la reducción de la mora en la Tasa de Servicios Urbanos de la Municipalidad de General Pueyrredón y generar información relevante que pueda ser utilizada en el diseño de políticas que integre los factores que explican el incumplimiento del pago de la TSU para reducir la morosidad tributaria a nivel municipal.

Al ser una investigación de carácter cualitativa con apoyo cuantitativo, la misma no requiere la realización de una hipótesis de investigación (Vieytes, 2004). Sin embargo, consideramos pertinente la construcción de una proposición inicial que guiará lo que se desarrollará dentro de este trabajo. Por ello, consideramos pertinente describir nuestro punto de partida y nuestros prejuicios previo a realizar un análisis exhaustivo de lo que se pretende investigar.

Pensamos que la morosidad en la Tasa de Servicios Urbanos del Municipio de General Pueyrredón, no solo obedece a motivos puramente económicos, sino que también existen errores en las acciones tomadas por la comuna para incrementar la recaudación. Las mismas se podrían relacionar con una deficiente comunicación y comprensión de la TSU por parte de los contribuyentes.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En esta sección se pretende exponer y analizar el marco de referencia que permita interpretar las entrevistas realizadas a los agentes encargados de la política recaudatoria bajo el enfoque de dos ramas de la literatura económica: la Teoría Neoclásica y la Economía del Comportamiento. A partir de la literatura revisada, nos surgieron los siguientes interrogantes que serán utilizados como guía del presente trabajo: ¿cuál es el nivel de cumplimiento de la tasa que se pretende analizar?, ¿cuáles son los sesgos cognitivos de los contribuyentes que han sido detectados por los policy makers entrevistados?, y ¿qué aspectos incorpora la Economía del Comportamiento que pueden ser utilizados en beneficio del Municipio para aumentar la recaudación?.

Para responder estas preguntas, organizamos el marco teórico en tres apartados. El primero se relaciona con la Teoría Neoclásica, la Economía del Comportamiento y su debate en torno a su aplicación en las políticas públicas y el cumplimiento tributario; el segundo respecto a los sesgos conductuales típicos de los contribuyentes y el tercero corresponde a las alternativas existentes para reducir la morosidad.

### **2.1. Teoría Neoclásica, Economía del Comportamiento y su debate entorno al cumplimiento tributario**

El cumplimiento en el pago de los tributos por parte de los contribuyentes es necesario para el financiamiento de los bienes y servicios públicos. Es una cuestión central para cada Estado ya que sin la contribución de la comunidad, los bienes y servicios colectivos no podrán ser brindados de forma adecuada por falta de fondos en las arcas públicas. Sin la presencia estatal, dichos servicios podrían no existir ya que no pueden ser provistos eficientemente por el sector privado (Alm & Martinez-Vazquez, 2003). La existencia de “free-riders” o “parásitos” amenazan el correcto suministro de dichos bienes y servicios, ya que no realizan ningún tipo de contribución monetaria para su provisión,

aprovechándose de la disposición a pagar por parte de otros individuos (Hampton, 1987).

Los razones por las cuales las personas cumplen con sus obligaciones tributarias pueden ser analizadas desde dos enfoques. El primero, se relaciona con el razonamiento de que esto ocurre porque el Estado obliga a los individuos a cumplir. Este “enfoque de disuasión” amenaza a aquellos contribuyentes que no cumplen con auditorias, multas o castigos (Feld, Frey & Torgler, 2006). Por otro lado, el enfoque alternativo indica que las personas pagan sus tributos debido a que el conjunto de la sociedad los obliga a hacerlo por la existencia de sentimientos de responsabilidad pública y de pertenencia a una sociedad que se rige por un contrato social entre unos y otros. Este “enfoque de deber cívico”, motiva a cumplir con los tributos debido al sentimiento de la responsabilidad pública (Alm, et. al., 2012).

A partir de los postulados de Kirchler, Hoelzl y Wahl (2007), aparecen en consideración para el estudio de esta problemática el “poder” que poseen las Agencias Recaudadoras de impuestos y la confianza que los contribuyentes depositan en las autoridades (o el Estado). El cumplimiento obligatorio y voluntario de los contribuyentes mediante el pago de sus obligaciones tributarias, proviene de una combinación de factores de poder que posee el Estado: el “poder coercitivo” implica que el Estado sea capaz de detectar a los evasores y castigarlos y el “poder legitimado”, en donde los habitantes acepten a la autoridad y la valoren de forma positiva, haciendo que los mismos paguen sus obligaciones tributarias. Asimismo, la confianza en las autoridades se observa cuando las acciones que los contribuyentes esperan del Estado son realizadas de forma correcta beneficiando a toda la comunidad. Si esta combinación no ocurre de forma adecuada, los contribuyentes no pagarán sus obligaciones tributarias por observar, a partir de un exceso del poder de autoridad, una actitud de persecución “policía y ladrón”, que provocará una disminución de la confianza frente a la Administración Pública.



## 2.2. Motivos del incumplimiento tributario

### 2.2.1. Barreras de creencias

La morosidad en el pago de tributos obedece a múltiples causas y responde a diversos factores que se alejan del concepto de un individuo con racionalidad ilimitada. Utilizando distintas herramientas y aproximaciones de otras ciencias a esta problemática, como son la psicología y la sociología, Kahneman & Tversky (1979) plantean la existencia de la sobreestimación de las probabilidades bajas en situaciones de riesgo, en este caso la de opción de no ser detectado, dando como resultado la adopción de una postura desventajosa para el contribuyente: la elección de no cumplir. El **exceso de optimismo** de los contribuyentes hará que subestimen la probabilidad de ser hallados culpables de incumplir el pago de tributos, por lo tanto, esto favorecerá la adopción de conductas de morosidad.

La **heurística de la disponibilidad** ocasiona que los individuos juzguen en base a sus recuerdos y experiencias previas. Este sesgo favorece la adopción de actitudes de no pago de tributos debido a la falta de recuerdos y penalidades asociadas a dicho comportamiento (Tversky & Kahneman, 1974; Brugués Rodríguez, 2011). Además, esto se relaciona con la falta de **prominencia** en los controles por parte de la agencias recaudadoras de impuestos, ya que, una limitada difusión incentivará a los pagadores de impuestos a comportamientos incorrectos.

Los gobiernos que utilicen en exceso la amnistía fiscal y las moratorias provocan en aquellos que pagan en tiempo y forma sentimientos de injusticia e invitan al moroso a que continúe con su comportamiento, ya que el poder disuasorio y de castigo por parte del Estado se percibirá disminuido. (Sandmo, 2005; Giarizzo & Brudersohn, 2013). En relación a esto, la recurrencia de las moratorias puede provocar la aparición de un sesgo de imaginabilidad, es decir,

los individuos podrán sobreestimar situaciones a partir de escenarios y recuerdos que aparentan ser recurrentes (Tversky & Kahneman, 1974).

### **2.2.2. Barreras de preferencias**

Las **normas sociales** reflejan los valores morales de una comunidad por lo que los contribuyentes son afectados por las decisiones de sus pares. De este modo, el temor del individuo al estigma social por no cumplir, es un factor que incentiva el pago de tributos (Babatunde Bello & Danjuma, 2014). Sin embargo, si la moral tributaria de una comunidad es laxa a la hora de identificar a los morosos, el no pago de impuestos se percibirá como socialmente aceptado, es decir, si perciben que el fenómeno del no cumplimiento está extendido, tendrán motivos suficientes y naturalizarán el hecho de no pagar (Bagattin, 2018).

De igual modo, si los contribuyentes observan que sus impuestos son utilizados de forma ineficiente o inapropiada, se verán motivados a no pagar los mismos y su sentimiento de culpa y el costo moral de su accionar no será elevado (Torgler, 2004).

En esta misma línea, Schwartz & Orleans (1967) identifican que las sanciones legales podrán ser efectivas pero la existencia de una consciencia fiscal entre los individuos hará que los índices de cumplimiento sean más elevados, y de este modo trayendo a escena el aspecto moral de los contribuyentes y su relación con la responsabilidad civil de pagar impuestos. Que un evasor fiscal sea detectado implica una identificación para con el resto de la comunidad que se relaciona con un estigma social sobre el mismo (Cowell & Gordon, 1988; Dell'Anno, 2009).

Para el caso de la sociedad argentina, en Giarrizo (2012) se identifican tres segmentos poblacionales con distinta moral tributaria: aquellos sin moral tributaria que evaden por creer que esa acción no es incorrecta; un segmento con moral tributaria débil cuyos integrantes valoran la acción de evadir como algo

“más o menos incorrecto”, y por último, un segmento con una moral tributaria fuerte que consideran evadir como algo incorrecto. En este último grupo las contradicciones comienzan a emerger. Dentro de él se encuentran individuos que consideran que la evasión es incorrecta y de todos modos evaden.

La ciudadanía podrá tener una actitud de rechazo hacia la evasión fiscal formando así su “moral manifiesta”, sin embargo, en los hechos dicha sociedad evade aún siendo consciente de la ilegalidad de su accionar, por lo que su “moral efectiva” no coincide con la moral tributaria elevada que previamente declararon. En la sociedad argentina se puede identificar un “Moralista Evasor” conocedor de las obligaciones tributarias que tiene a su cargo y poseedor de moral tributaria que no es consistente con sus valores morales, violando así sus propias convicciones (Giarizzo, 2012, 2017).

Las **preferencias en el tiempo** son otro de los motivos por los cuales los contribuyentes no abonan los tributos en tiempo y forma. Quienes pagan pueden optar por posponer la cancelación de los tributos, pese a tener intenciones de realizar dicha acción. En palabras de Mogollon, Ortega & Scartascini (2021), “*el cumplimiento tributario es más fácil de decir que de hacer*” por lo que, los individuos tienen más dificultades para realizar las acciones que desean si se lo compara con lo que supone el modelo estándar. En este aspecto, la procrastinación o la preferencia en la realización de otras acciones pueden ser motivos suficientes para postergar el pago (Congdon, Kling & Mullainathan, 2011).

Por otra parte, el efecto del **cortoplacismo** y el **sesgo del presente** permite a los individuos percibir inmediatamente los beneficios de no pagar. Por lo que de este modo, ignoran los mayores réditos que traerá cumplir con el pago de los tributos en el mediano y largo plazo (O'Donoghue & Rabin, 1999).

### 2.2.3. Barreras de información

La comunicación hacia el contribuyente debe ser clara y precisa ya que las agencias recaudadoras de tributos pueden agobiar a los individuos debido al exceso de información que las primeras proveen a los segundos. La **sobrecarga cognitiva** ocurre cuando el volumen de información ofrecido en la comunicación excede la capacidad que tiene el individuo de procesarla, ocasionando problemas resolutivos y provocando una posible disminución en la recaudación (Congdon, Kling & Mullainathan, 2011).

A la hora del pago de impuestos, la existencia de **factores que incomodan o “hassle factors”** condicionan el accionar de los individuos provocando la inacción por parte de los mismos. Esto ocurre, por ejemplo, por la forma en que se encuentra redactada la información, su longitud, o la necesidad de acudir a acciones adicionales para llevar a cabo la decisión (Bertrand, Sendhil & Eldar, 2006).

## 2.3. Alternativas para disminuir el incumplimiento tributario

El Estado posee estrategias en las que se destacan tres cursos de acción para aumentar su recaudación. Aquellos basados en **amenazas o castigos**, que disuaden a los ciudadanos del cumplimiento tributario; aquellos basados en **normas sociales** que obligan a los contribuyentes a cumplir; y por ultimo, aquellos basados en **incentivos** que sirvan como anzuelos para el cumplimiento. Además, la Economía del Comportamiento ofrece otras alternativas que se explicarán a continuación.

### 2.3.1. Amenazas y castigos

La Teoría Neoclásica parte de la plena racionalidad de los individuos. Desde allí se propone en criminalizar el no cumplimiento tributario y aumentar los castigos, ya que supone, que a mayor probabilidad de detección, el individuo

racional disminuirá su incumplimiento. Allingham & Sandmo (1972) realizan un modelo en donde relacionan el nivel de incumplimiento directa y negativamente asociado con la probabilidad de ser detectado y el monto de la multa. Los autores presentan un modelo de incumplimiento tributario basado en las ideas planteadas en la Teoría Económica del Crimen planteada por Becker (1968). Utilizando el marco teórico de dicha investigación para adaptarla a la evasión tributaria, se indica que los individuos realizan actos criminales cuando los beneficios de hacerlo superan los de las actividades lícitas.

Allingham & Sandmo (1972) basan sus argumentos en la aversión al riesgo de los contribuyentes y plantean como herramientas para controlar la evasión: las penalidades y el aumento de los controles y detección de evasores. Esto último puede ser costoso para el Estado, sin embargo, los individuos podrán sobreestimar la probabilidad de ser detectados y motivarlos a cumplir (Alm, 2012).

Informar a los contribuyentes de las consecuencias de encontrarse en mora con los tributos puede ser utilizado por las agencias recaudadoras como un efecto disuasorio de dicho accionar. De esta manera, mediante la utilización de mensajes dirigidos a todos los vecinos en los cuales se informe de las consecuencias de no pagar, permitirá elevar la probabilidad percibida de ser detectados (Ortega & Scartascini, 2015).

La forma por la cual las agencias recaudadoras de tributos realizan el contacto con los ciudadanos morosos, también es estudiado por Mogollon, et. al. (2021). Allí se resalta que los métodos más personales de contacto, es decir, mediante una visita al domicilio del moroso, implicará a futuro, un mayor compromiso para el pago de tributos por parte de este último.

### **2.3.2. Comparación social por normas sociales**

Las sanciones negativas como son las amenazas y castigos, no logran capturar otras relaciones existentes entre el Estado y los contribuyentes que influyen en su comportamiento evasor, tales como el estigma social y el comportamiento de los demás individuos que, también, influyen en la conducta individual (Cowell & Gordon, 1988; Dell'Anno, 2009). Por ello, es relevante los sentimientos de “deber cívico” que poseen los contribuyentes que permiten un cumplimiento voluntario para con sus obligaciones (Kirchler, Hoelzl & Wahl, 2008).

### **2.3.3. Incentivos**

A diferencia de los anteriores, nuevos estudios comenzaron a sugerir también la utilización de incentivos positivos para direccionar el comportamiento individual de los contribuyentes mediante recompensas. Estos premios significan una erogación adicional para el Estado, por lo que en su aplicación se debe evaluar los costos y beneficios de dichos programas, que en caso de ser aplicado, la suma final de dicha acción sea en beneficio de las arcas públicas (Giarrizzo & Brudersohn, 2013).

Las recompensas pueden dividirse en dos categorías: por un lado, según si son monetarias o no, y por el otro, según su probabilidad o certeza. Las recompensas monetarias pueden realizarse en forma de pago directo, descuento o bonificación del tributo. Ejemplos de recompensas monetarias son los descuentos en el acceso a los servicios públicos, que pueden ser realizados a bajo coste y poseen un alto impacto.

No obstante, es posible otorgar una recompensa no monetaria en forma de regalo como pueden ser entradas gratuitas a atracciones de la ciudad, descuentos en supermercados, viajes u otro tipo de regalos (Giarrizzo y Chelala, 2011).

La entrega de recompensas a los buenos contribuyentes permite establecer una relación de reciprocidad entre contribuyente y Estado. En el cual el primero cumple con sus obligaciones para luego ser efectivamente recompensando por el segundo. Estos establecen sentimientos que se desarrollan en el corto plazo, sin embargo, no será sostenidos ya que el reconocimiento público a las personas que “hacen lo correcto” se diluye en el tiempo. Por lo tanto, es posible que con el paso de los meses, las individuos retornen su comportamiento previo (Carrillo, Castro & Scartascini, 2017). Más aun, con un premio “cierto”, el entusiasmo generado será mayor y sostenido a largo plazo, en cambio, con un premio “probable” que se encuentra sujeto al azar, generará un entusiasmo inicial que luego suele decaer en el largo plazo (Giarrizzo & Brudersohn, 2013).

Como indican Carrillo, Castro, & Scartascini (2017), este tipo de acciones llevadas adelante por el municipio son novedosas para intentar promover en los contribuyentes el cumplimiento tributario, crear una motivación financiera en ellos (por participar de un sorteo), y crear los efectos de “pares” (realizar una acción determinada por tener la impresión de que el comportamiento de cumplimiento es generalizado) y de “reciprocidad” (cuando observamos que por cumplir con la tasa, el municipio nos puede recompensar a cambio).

#### **2.3.4. Reciprocidad**

La decisión de no contribuir puede estar relacionada con la percepción individual de que el Estado no realiza las acciones que le compete de forma correcta y que la provisión de bienes públicos es incompleta (Bagattin, 2018; Dell’Anno, 2009; Giarrizo, 2012; Solek, 2014); que las ineficiencias del mismo provocan problemas en la vida de los individuos y a modo de castigo eligen evadir los impuestos o tasas para oponerse a este sistema al que consideran “perverso” siendo la evasión un acto de rebeldía (Giarrizo, 2012).

La percepción de una elevada corrupción estatal es una razón central de la falta de pago de impuestos. No obstante, el Estado mediante políticas percibidas como justas y la valorización social de sus acciones de forma positiva podrá moldear la moral tributaria a su favor (Moreno Corredor, 2008; Giarrizo, 2012).

Por lo tanto, los ciudadanos que perciban que el Estado les provee correctamente bienes y servicios públicos, y que usa su presupuesto de forma correcta, se encontrarán motivados a abonar sus tributos (D'Attoma, 2017).

#### **2.3.5. Recordatorios**

Tal como demuestran Karlan, Morten & Zinman (2012), el envío de mensajes recordatorios a los individuos ha incrementado el cumplimiento a la hora de abonar una deuda bancaria. Esta herramienta puede ser vinculada con la inclusión de mensajes que aludan a la comparación social o la de recordar las consecuencias de la falta de pago del impuesto (Ortega & Scartascini, 2015).

#### **2.3.6. Encuadre**

En Tversky y Kahneman (1981) se elabora el término encuadre o framing, en el cual se indica que un individuo actuará diferente dependiendo de la manera en que se formula el problema, es decir, dependiendo de como se presenta la información. Existe una definición estricta que se relaciona con la redacción de problemas formalmente idénticos, sin embargo, esa información es presentada de forma diferente. En la recaudación de tributos, es posible aplicar dicho concepto a la hora de notificar distintas opciones expuestas de tal manera que destaquen aspectos positivos o negativos. De esta forma, se buscará darle prominencia a una opción determinada para que la misma se perciba como más atractiva (Kühberger, 1998).



### **2.3.7. Simplificación**

Por último, es relevante para el correcto cumplimiento de los tributos la modificación de los formularios, instrucciones o boletas para reducir la sobrecarga cognitiva que los contribuyentes se encuentran expuestos. Estos cambios permitirán mejorar el entendimiento de los individuos y motivarlos a realizar un accionar determinado, compatible con los objetivos perseguidos por el Estado (Bertrand, et. al., 2006).

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

Debido a que el objetivo de esta investigación se vincula con las acciones llevadas a cabo por parte del Municipio de General Pueyrredón en relación a mejorar los índices de cumplimiento tributario de la Tasa de Servicios Urbanos, elegimos realizar un trabajo explicativo. Dicho estudio nos permitirá comprender las conductas pasadas y presentes del Municipio en la resolución del problema de cumplimiento en el pago de la tasa, y si sus hacedores de política tienen en cuenta los sesgos conductuales de los vecinos a la hora de la toma de decisiones.

#### **3.1. Tipo de investigación**

En este trabajo se realiza un estudio de caso sobre los agentes intervinientes en la administración tributaria de la Tasa de Servicios Urbanos (TSU) del Municipio de General Pueyrredón de carácter explicativo que se centrará en las decisiones de política con el fin de mejorar los índices de cumplimiento de la tasa. Para este propósito, se procura analizar desde el punto de vista de las percepciones de los policy makers sobre los sesgos conductuales del contribuyente local. Como se pretende medir y registrar la conducta de las personas involucradas, el método de estudio de caso es una herramienta útil para dicho fin (Yin, 1989, como se citó en Martínez Carazo, 2006).

Para ello, se opta por una estrategia teórico-metodológica que se divide en dos secciones. Por un lado, se realiza un análisis descriptivo cuantitativo de registros obtenidos de los Datos Abiertos de la Secretaría de Economía y Hacienda del Municipio de General Pueyrredón sobre el monto recaudado por la Tasa de Servicios Urbanos para los años 2007 a 2020 como fuentes secundarias, con la intención de contextualizar la importancia de la tasa dentro del municipio y como instrumento de validación de los dichos de nuestros entrevistados. Luego se los vincula con una investigación de carácter cualitativo mediante entrevistas personales no estructuradas o libres realizadas por el

investigador a informantes calificados que formaron o forman parte del Municipio de General Pueyrredón. Además, se realiza un análisis del tratamiento informativo que los medios de comunicación de la ciudad y la zona brindan a la cuestión de la TSU, intentando identificar factores que influyan en el pago de la misma.

Se busca relacionar el grado de cumplimiento de las distintas zonas del municipio con las características particulares y heterogéneas existentes entre su comparación, para así identificar los principales motivos en el grado de cumplimiento de dicho tributo.

Para este trabajo, la elección del periodo 2007 a la actualidad obedece a la entrada en vigencia de la Tasa de Servicios Urbanos en el Municipio de General Pueyrredón, en remplazo de la antigua Tasa de Alumbrado, Barrido y Limpieza (ABL).

### **3.2. Universo y unidad de análisis**

Para esta investigación en lo que respecta a la fase cualitativa, se realizaron entrevistas a informantes claves que formaron o forman parte del Municipio de General Pueyrredón, los cuales contaron o cuentan con posibilidad de decisión en las políticas recaudatorias en los años de interés de esta investigación. El fin de este trabajo es comprender la efectividad de las medidas y acciones realizadas por parte del municipio y las opiniones de los informantes calificados sobre la efectividad o no de las medidas adoptadas en el pasado, por ello se optó por una muestra teórica.

Con este fin, a continuación, se detalla y presenta las unidades de análisis:

**Víctor Daniel Katz Jora:** ex concejal del Partido de General Pueyrredón entre el 10 de diciembre de 1995 al 28 de febrero de 2002. Asumió como intendente tras la renuncia de Elio Aprile el 28 de febrero de 2002, completo su mandato hasta el 10 de diciembre de 2003 y fue elegido en las Elecciones Locales para Jefe Comunal del Partido de General Pueyrredón, mandato que cumplió entre el 10 de diciembre de 2003 al 10 de diciembre de 2007. Durante su gestión se realizó la reforma de la antigua tasa municipal de Alumbrado, Barrido y Limpieza (ABL) y fue remplazada a partir de enero de 2007 por la Tasa de Servicios Urbanos (TSU).

**Gustavo F. Schroeder:** graduado Contador Público, fue Secretario de Hacienda del Partido de General Pueyrredón durante la gestión del intendente Katz (2002-2007). Años más tarde, regresa a la gestión pública durante la intendencia de Carlos Fernando Arroyo entre el periodo comprendido entre junio de 2016 y septiembre de 2017.

**Mariano Correa:** se desempeñó como director de la Agencia de Recaudación Municipal del Municipio de General Pueyrredón durante la gestión del ex intendente Carlos Fernando Arroyo. Su periodo de actuación dentro de la agencia estuvo comprendido entre marzo 2018 hasta diciembre de 2019, fecha en que finaliza el mandato de Arroyo.

**German Blanco:** asesor de Gustavo Schroeder durante su gestión con Daniel Katz. Ocupó el cargo de subsecretario de Economía y Hacienda durante la gestión del ex intendente Arroyo hasta el año 2017. Actualmente se desempeña como Secretario de Economía y Hacienda del actual intendente del Municipio de General Pueyrredón, Guillermo Montenegro desde el 10 de diciembre de 2020.

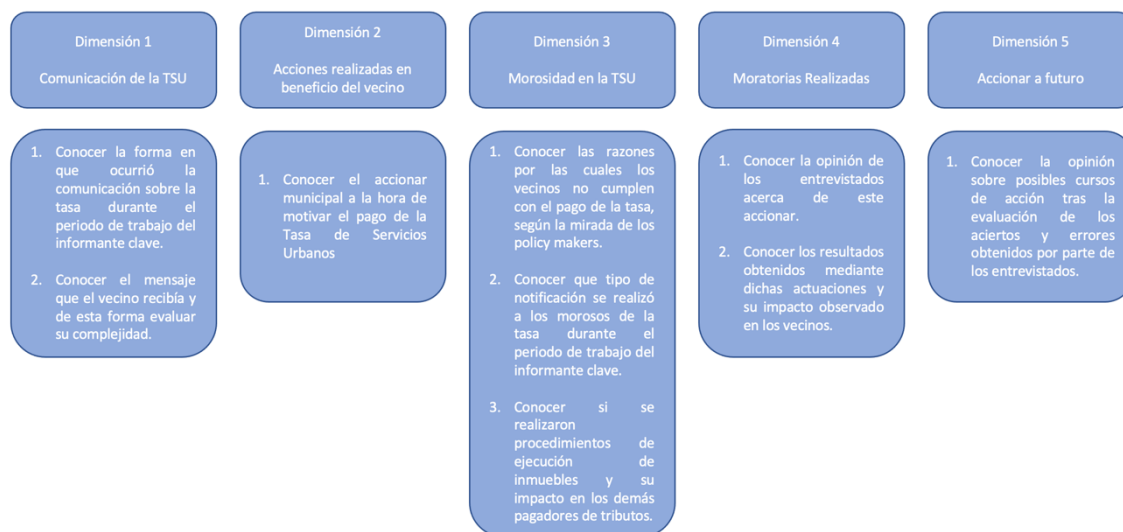
### **3.3. Técnica de recolección de datos**

Se requirió el uso de datos de la Secretaría de Economía y Hacienda del Municipio de General Pueyrredón correspondientes a la serie histórica de los recursos percibidos por el municipio con apertura mensual así como el Informe de Gestión 2007 – 2015 de la Municipalidad de General Pueyrredón y el Informe de Recaudación y Gestión (Octubre 2017 – Febrero 2018) realizado por la Agencia de Recaudación Municipal local.

En relación a la fase cualitativa, para cada encuentro se elaboró un guión de entrevista con cuestiones consideradas importantes para conducir la misma teniendo como base nuestro marco teórico. La administración del guión fue abierta, permitiendo una mayor explicación de cuestiones consideradas como relevantes por parte del entrevistado permitiendo de este modo conseguir la espontaneidad del discurso. Las entrevistas fueron realizadas vía videoconferencia debido a la situación que atravesó el planeta debido a la pandemia del COVID-19, en donde fue necesario un aislamiento preventivo y obligatorio. Todos los entrevistados aceptaron que el encuentro fuese grabado en audio.

Las principales dimensiones o núcleos temáticos que fueron tomados en cuenta para la elaboración del guión de entrevista se explican en el siguiente esquema:

### ESQUEMA 3.1: Dimensiones tomadas en cuenta para la elaboración del guión de entrevistas.



Se complementó el análisis de lo escrito en este trabajo con la cobertura mediática realizada por diversos medios de comunicación en relación a la tasa.

### 3.4. Técnica de análisis

Las entrevistas fueron analizadas bajo la codificación necesaria de forma manual y con el software especializado de investigación cualitativa Atlas.ti. De esta forma se logró vincular distintos temas conversados con la extensa bibliografía existente sobre el tema de evasión, moral tributaria y acciones del Estado para el cobro de la tasa. Los diversos encuentros con distintos informantes claves permiten aproximar al objetivo de estudio desde diversas perspectivas sobre distintos periodos, permitiendo la validez de este trabajo.

Con el fin de obtener una correcta validez de diseño, se realizó las entrevistas buscando satisfacer los criterios de heterogeneidad y saturación para luego procesar las mismas y transitar las etapas necesarias para una correcta investigación, tal como son la etapa abierta para luego realizar el análisis de contenido mediante la codificación axial y selectiva de forma manual. De esta

forma se siguieron los criterios de recolección y análisis de los datos cualitativos observados en Sampieri (2014).

Inmediatamente después de realizada la entrevista, se comenzó con la transcripción de las mismas, siendo estas el reflejo fiel de las palabras vertidas por los entrevistados. Posteriormente, las entrevistas transcritas se volcaron dentro del software Atlas.ti para comenzar con la codificación abierta. Durante la misma se identificaron distintas categorías a partir de palabras claves o frases que vinculen los relatos de los entrevistados con lo que se pretende investigar.

Mediante el proceso de codificación axial, etapa más abstracta y conceptual que la primera, se buscó la descripción e interpretación del significado profundo de las categorías para luego establecer relaciones causales entre ellas. A partir de un concepto identificado, se exploraron sus propiedades en profundidad y, de ser posible, se relacionaron con los recortes periodísticos que ofrecieron cobertura mediática de la cuestión. De esta forma se buscó contextualizar lo que el entrevistado señala y evaluar la repercusión en los medios de dicho accionar.

En función de la codificación axial, se realizó la refinación de los conceptos mediante la codificación selectiva de las categorías resultantes con el fin de elegir aquellas que serán utilizadas como núcleo, para luego poder relacionar las demás categorías con la central.

Para reforzar los dichos de los entrevistados y evitar sesgos de los mismos, como la omisión o la no veracidad de la información, estos se intentaron controlar recurriendo a fuentes secundarias de información, ya sea a partir de documentos e informes oficiales o artículos periodísticos que cubrieron dicho tema.

## **4. Análisis de resultados**

### **4.1. Análisis descriptivo del Municipio de General Pueyrredón a partir de entrevistas**

#### **4.1.1. Particularidades del Municipio descriptas por los entrevistados**

La Tasa de Servicios Urbanos se encuentra inmersa en la realidad del Municipio de General Pueyrredón, donde la existencia de determinadas características o problemas particulares de la zona impactan sobre la factibilidad de aumentar la recaudación de la tasa que nos compete en este trabajo. En esta sección, realizaremos una descripción del contexto local a partir de los testimonios recogidos en las entrevistas. Además, complementaremos este análisis con datos extraídos de la web de Datos Abiertos del Municipio de General Pueyrredón, con el “Informe de Gestión 2007 – 2015”, realizado por la comuna y el “Informe de Recaudación y Gestión (Octubre 2017 – Febrero 2018)” de la Agencia de Recaudación Municipal.

Nuestros entrevistados manifestaron particularidades de los municipios y su necesidad de incrementar su recaudación tributaria con el fin de proveer bienes y servicios que los vecinos de la zona demandan. Para Schroeder, en las últimas décadas *“se descentralizaron muchos aspectos hacia las provincias y los municipios, pero no fue acompañado eso con los recursos para sustentarlo”*, por lo que el propósito de aumentar la recaudación siempre es uno de los objetivos principales de una gestión porque, en palabras de Correa, *“se espera que el municipio realice diversas cuestiones y no tiene suficientes recursos para hacerlo”*. La falta de recursos ha provocado un municipio con un historial de problemas de pago, provocando para la comuna la obtención de mayores costos financieros, significando *“dinero público mal gastado”*.



Durante una gestión comunal ocurren situaciones imprevistas dificultando la realización de planes proyectados. La resolución de los problemas durante el día a día, demora la concreción de dichos objetivos y de los planes pensados a mediano y largo plazo, dando como resultado sólo acciones que destinadas al corto plazo. En palabras de Correa: *“La falta de financiamiento corta los proyectos que se tienen a mediano y largo plazo, por lo que hay que renunciar a cosas importantes para dedicarte al día a día. No podés hacer lo que querés y deberías hacer”*. Más evidente fue esta situación con el impacto del Coronavirus en los planes del municipio en el año 2020: *“Cuando empezamos el 2020 los planes estaban, después con el COVID cambió todo el mundo”*. [Blanco]

*“Con recursos escasos, se debe elegir en que se gasta. A la municipalidad le falta mucho, en comparación a otras administraciones tributarias como La Plata o CABA. [...] Se hicieron algunos avances, todavía estamos lejos y hay muchas cosas para mejorar”*. [Blanco]

Los entrevistados indican que, la gran extensión de la zona urbana de la ciudad de Mar del Plata es una problema por el cual se requiere de mayores recursos para el mantenimiento, por ejemplo, de las calles. Dentro del Municipio de General Pueyrredón, desde hace algunos años se han desarrollado numerosos emprendimientos inmobiliarios, éste mayor crecimiento de los inmuebles en la zona ha ocasionado problemas en los catastros provinciales y municipales. Correa comenta que esta situación es problemática porque la nueva construcción genera nuevas partidas y *“Al hacer un cruce entre los dos catastros, uno esta subdividido y en el otro no, y repercute en el calculo del valor fiscal de la propiedad. El contribuyente debe declarar modificaciones en los dos catastros y no lo hace”*.

En lo que se refiere a valuaciones fiscales, tanto Katz como Correa indican la distorsión en la cual se encuentran las mismas a nivel municipal y la correlación que poseen con el costo final que ve reflejado el vecino en la tasa. Por otro lado, Schroeder opina que *“se puede tener la valuación fiscal más*

*actualizada pero el tema es como se pondere. La valuación fiscal es importante porque refleja la capacidad contributiva de la persona, pero también es importante los servicios que recibe el vecino*". Una actualización de la valuación fiscal a nivel provincial, valuación en la que se basa el cálculo de la TSU, provocó diversas críticas que se verificaron en distintos medios locales.<sup>1 2 3 4</sup>

El Municipio posee dos características particulares que todos los entrevistados destacaron: posee una población de tercera edad elevada y que aproximadamente el 25% del padrón no reside en Mar del Plata. Por tratarse de dos tipos definidos de contribuyentes, es importante los medios por los cuales los mismos reciben la boleta de pago: por un lado, tenemos a un grupo de vecinos de un rango etario que, según los policy maker, en su mayoría no utiliza a diario la tecnología para que, de esta forma, pueda recibir una boleta de TSU en su correo electrónico y, por el otro, un contribuyente que se encuentra fuera del municipio y que requiere recibir correctamente su boleta de la TSU ya sea de forma física o virtual.

#### **4.1.2. Ingresos municipales a partir de la TSU**

Schroeder indica que *"lo que se fue viendo con el tiempo es que la tasa fue aplanada"* y explica que *"el aplanamiento se daba por no actualizar las valuaciones fiscales a nivel municipal"*. Esto es posible de verificar a partir del Gráfico 4.1, donde es posible advertir una tendencia decreciente en la evolución de la recaudación municipal a valores constantes.

Este hecho puede verificarse en el Informe de Gestión 2007 – 2015 (p. 335) realizado por la Municipalidad de General Pueyrredón donde confirma dicha

---

<sup>1</sup> Suba de tasas: confusión de los vecinos, reclamos de la oposición. (27 de Junio de 2018). Quedigital.com. Recuperado de <https://quedigital.com.ar/sociedad/suba-de-tasas-confusion-de-los-vecinos-reclamos-de-la-oposicion/>

<sup>2</sup> Retroactividad de la TSU: "No hubo respuestas e iremos a la Justicia" (1 de Octubre de 2018). El Marplatense. Recuperado de <https://elmarplatense.com/2018/10/01/retroactividad-de-la-tsu-no-hubo-respuestas-e-iremos-a-la-justicia/>

<sup>3</sup> La TSU llegó con porcentajes mayores al 35% de aumento aprobado. (15 de Octubre de 2019). Lacapitalmdp.com. Recuperado de <https://www.lacapitalmdp.com/la-tsu-llego-con-porcentajes-mayores-al-35-de-aumento-aprobado/>

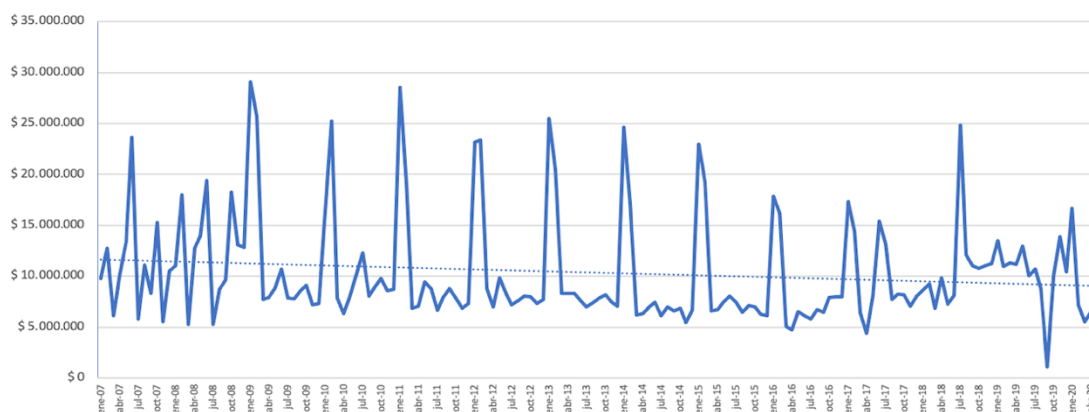
<sup>4</sup> Aumento de la TSU: cinco claves que evaluará la Justicia. (8 de noviembre de 2019) Diario La Capital de Mar del Plata. Recuperado de <https://www.lacapitalmdp.com/aumento-de-la-tsu-cinco-claves-que-evaluara-la-justicia/>

afirmación. En el mismo se explicita que el municipio se sustenta a partir de dos principales tributos, la Tasa de Servicios Urbanos (TSU) y la Tasa de Inspección Seguridad e Higiene (TISH) abonada por los comercios. Para el periodo que el mismo abarca, los ingresos por TISH fueron mayores a los de TSU, situación que en años anteriores era inversa. Esto fue producto de una política llevada adelante durante los años 2007 a 2015 de mayor “*acento en la recaudación generada a partir de los comercios y no del vecino*” (Municipalidad de General Pueyrredón, 2015, p. 335).

Lo dicho en el párrafo anterior, puede ser verificado a partir de los Datos Abiertos del Municipio mediante los cuales es posible observar que durante los años 2014 a 2018, la recaudación proyectada por TSU en el presupuesto de Tasas, el porcentaje por TISH fue mayor al de TSU. Para el periodo 2007 a 2013 y a partir del año 2019, este comportamiento es inverso y se mantiene en la actualidad.<sup>5</sup>

Para observar y permitir su comparación, la recaudación ha sido ajustada a valores constantes para su comparación entre distintos periodos sin encontrarse distorsionada por la evolución de la inflación existente en la Argentina a lo largo de los años analizados.

#### **GRÁFICO 4.1: Recaudación Municipal en concepto de TSU del ejercicio a valores constantes para el periodo Enero 2007 - Mayo 2020.**

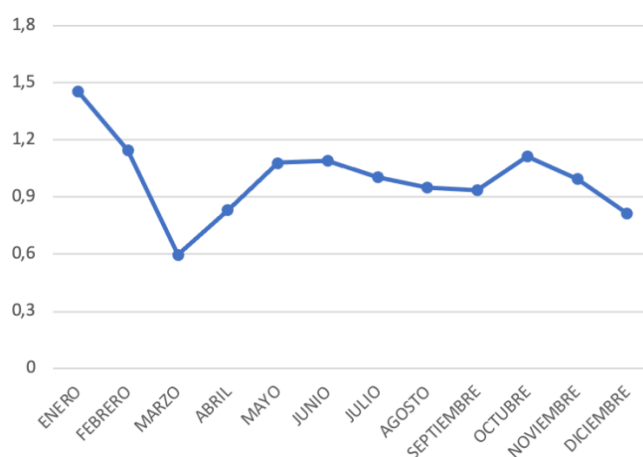


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Municipio de General Pueyrredón ajustados por IPC San Luis

<sup>5</sup> Datos extraídos de Distribución anual de la Recaudación. ¿Qué se recauda? – MGP  
<https://www.mardelplata.gob.ar/Contenido/que-se-recauda> - Ver Anexo 7.2 para mayor detalle

Se observan diversos picos en la recaudación, esto obedece a la estacionalidad que posee la Tasa de Servicios Urbanos durante los meses de enero (ver Grafico 4.2). Dicha situación se relaciona con la emisión y el cobro de la Boleta Anual en los meses de enero y febrero.

**GRÁFICO 4.2: Estacionalidad en Recaudación Municipal en concepto de TSU.**



*Fuente: Elaboración propia en base a datos del Municipio de General Pueyrredón*

#### **4.1.3. Cobrabilidad de la TSU**

A partir de los datos recopilados en el “Informe de Recaudación y Gestión (Octubre 2017 – Febrero 2018)”, es posible realizar una distinción entre nueve categorías de contribuyentes de la TSU, mediante la utilización de la valuación fiscal de cada inmueble. La categoría 1 comprende los inmuebles de la más baja valuación, en cambio, en la categoría 9 se encuentran las propiedades de mayor valuación fiscal. Esta diferenciación permite visualizar las diversas tasas de cobrabilidad, definiendo ésta como el ratio entre el total del monto cobrado sobre el total del monto emitido de la tasa. Para el caso de la tabla 4.1, el periodo exhibido es el total del año 2017.

**Tabla 4.1 - Total Cobrado sobre Total Emitido año 2017, abierto por categoría.**

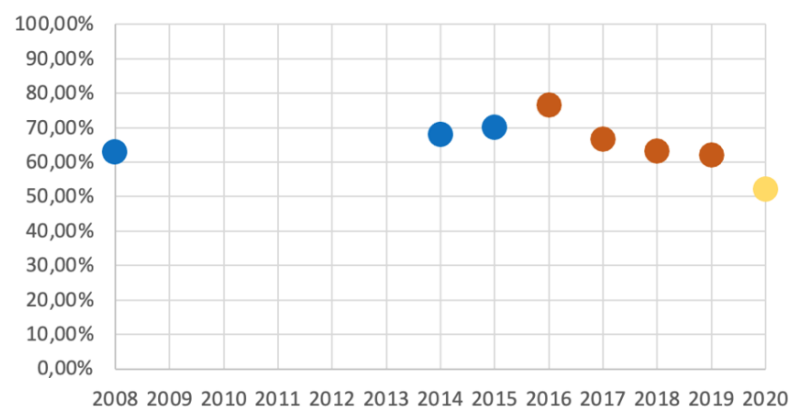
<b>Categoría</b>	<b>Suma de Total Emitido</b>	<b>Suma de Total Cobrado</b>	<b>% Cobro</b>
<b>1</b>	\$19.194.322	\$5.276.281	27,49%
<b>2</b>	\$9.621.350	\$4.544.472	47,23%
<b>3</b>	\$21.777.732	\$15.567.933	71,49%
<b>4</b>	\$69.955.308	\$44.399.652	63,47%
<b>5</b>	\$265.007.048	\$162.392.668	61,28%
<b>6</b>	\$324.720.256	\$197.516.057	60,83%
<b>7</b>	\$378.750.177	\$239.708.930	63,29%
<b>8</b>	\$213.932.950	\$138.293.962	64,64%
<b>9</b>	\$219.564.213	\$137.224.080	62,50%
<b>Total General</b>	<b>\$1.522.523.356</b>	<b>\$944.924.035</b>	<b>62,06%</b>

*Fuente: Informe de Recaudación y Gestión octubre 2017 - febrero 2018, Agencia de Recaudación Municipal del Municipio de General Pueyrredón*

En dicha tabla se observa la baja recaudación existente en los inmuebles de valuación fiscal más baja, aquellos de categoría 1. Por otro lado, los inmuebles ubicados en las categorías 3 y 4 presentan los mayores porcentajes de cumplimiento de todo el municipio. Sin embargo, la recaudación proveniente de los inmuebles de categoría superior a 5 representa alrededor del 92,61% de lo cobrado. El ratio de recaudación de las categorías altas previamente mencionadas se encuentra alrededor del promedio general del 62,06%.

En resumen, a partir de las distintas fuentes de datos a las que se tuvo acceso, realizamos el siguiente esquema (Gráfico 4.3) para visualizar el comportamiento del ratio de recaudación de la tasa.

**GRÁFICO 4.3: Evolución del ratio de cumplimiento de la TSU.**



*Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.*

*Notas:*

*1- Años 2008, 2014 y 2015, datos obtenidos del Informe de Gestión 2007 – 2015*

*2-No se ha podido obtener datos para los años 2009, 2010, 2011 y 2012*

*3- Años 2016 y 2017, datos obtenidos del Informe de Recaudación y Gestión (Octubre 2017 – Febrero 2018), ARM*

*4-Año 2018, datos hasta Enero del mismo año, en base al Informe de Recaudación y Gestión (Octubre 2017 – Febrero 2018), ARM*

*5-Año 2019 y 2020, en base a afirmaciones durante las entrevistas realizadas*

## **4.2. Análisis de sesgos del contribuyente y soluciones detectadas mediante las entrevistas**

Las entrevistas fueron analizadas teniendo en cuenta la estructura y contenidos tratados en el marco teórico y el contexto en el cual se encuentra el Municipio. En este sentido, identificamos las barreras económicas y conductuales que los entrevistados perciben/detectan en los contribuyentes locales, así como las soluciones implementadas o ideadas para reducirlas.

### **4.2.1. Barreras Económicas**

Antes de ocuparnos de los sesgos conductuales, es relevante mencionar las barreras económicas que los entrevistados detectan en los contribuyentes y las consecuencias negativas que implica en la recolección de la tasa municipal. Dichas barreras se relacionan con la situación económica de algunos sectores sociales del Municipio y sus problemas de ingresos que no le permiten el cumplimiento en el pago de tributos.

Para aquellos estratos sociales de bajos ingresos, Schroeder indica que existe *“un plan permanente para familias de escasos recursos, que hoy sigue estando vigente”*. Para acceder a el mismo *“se deben acreditar determinadas cuestiones [...] está destinado a personas que se encuentran al límite o fuera del sistema, gente que tiene voluntad de pago pero por problemas socioeconómicos no pueden estar al día”*.

Blanco plantea la idea de que en aquellos barrios periféricos *“habría que ver de eximirles la tasa. Hay una parte de lo que no se cobra, que obedece a que la gente no tiene capacidad de pago, no es que no tenga voluntad. [...] Ocurre que no llegan a fin de mes [...] que serán, por decir un número, el 5% o el 8% del total”*.

Correa, por su parte, explica que *“hay un porcentaje de contribuyentes que necesita un poco de aire [...] A estas personas hay que darles planes de pago y cuotas accesibles”*. De esta forma, explica, se evitaría financiar mediante planes de pago a todos los contribuyentes por igual, incluso a aquellos que no lo necesitan: *“Si comenzás a regalar intereses, la gente se termina financiando con tu tasa, en vez de financiarse en plaza. Más aún, en un país donde el costo de financiación en plaza es muy elevado”*.

#### **4.2.2. Barreras cognitivas detectadas por los entrevistados**

Durante el proceso de toma de decisiones, a la hora de abonar la tasa municipal, no sólo condiciona su pago las motivaciones económicas de los contribuyentes sino también la aparición de sesgos conductuales. Mediante el uso de los conocimientos de la Economía del Comportamiento, es posible identificar estos sesgos o barreras conductuales. A continuación se realiza la identificación de dichas barreras conductuales a partir de las percepciones de los entrevistados, cuyo reconocimiento es relevante a la hora de entender el comportamiento de los contribuyentes del Municipio.

##### **Barreras de Creencia**

- **Exceso de optimismo**

Existen contribuyentes que perciben que el Municipio no realiza los debidos controles y castigos a los morosos de la Tasa de Servicios Urbanos, por lo que tenderán a subestimar la verdadera probabilidad de ser hallados en infracción y notificados por su incumplimiento.

En Bagattin (2018), se recogen los testimonios de aquellos morosos de la TSU. En el discurso de estos contribuyentes, se observa la falta de credibilidad hacia las intimaciones del Municipio que prometen castigos (p. 42) o la creencia de una baja probabilidad de ejecución de la propiedad (p. 41).



En relación a esto, Schroeder aclara que *“la jurisprudencia es clara [...] no es posible desalojar si el inmueble está ocupado para vivienda, ya sean inquilinos o incluso intrusos”*. Estos dichos confirman, las percepciones de los contribuyentes: es poco probable que un moroso reciba una notificación de desalojo de la propiedad.

Correa, por su parte, cree que el exceso de optimismo también es incentivado desde el Municipio por las posibilidades que el mismo brinda a los contribuyentes que no se encuentran al día: *“Hay que ser riguroso con el que incumple [...] No regales intereses o punitivos porque estás incentivando al recalcitrante”*

Sin embargo, para Correa este exceso de optimismo no ocurre en aquellos propietarios de inmuebles más costosos: *“La gente de inmuebles caros es la que más paga porque sabe que tiene mucho para perder [...] Tenés mejor índice de cobrabilidad en los barrios donde la propiedad vale más. Por miedo a tener problemas con el fisco, sufrir un embargo, etc.”*

- **Heurística de la disponibilidad**

Los contribuyentes poseen una tendencia a realizar juicios acerca de la probabilidad de ocurrencia de un evento futuro, en este caso, la realización de una moratoria, basándose en la facilidad con la cual recuerdan eventos similares. Por lo tanto, la recurrencia en las aperturas de nuevas moratorias puede ser considerado un incentivo negativo hacia el cumplimiento de la tasa.

Estas cuestiones fueron detectadas en los testimonios recogidos por Bagattin (2018, p. 44 y 45): Muchos vecinos son conscientes de la oportunidad que presentan estos planes de pago que suceden con excesiva periodicidad. Esto permite a los contribuyente construir en su memoria episódica (por las

experiencias previas), la oportunidad de acceder a dicho plan y crear incentivos para no cumplir, para luego inscribirse en dicha moratoria.

En la tabla 4.2, puede observarse las distintas moratorias llevadas a cabo por el Municipio desde el año 2007 hasta 2020:

**Tabla 4.2 – Moratorias realizadas (2007 – 2020).**

AÑO	NOMBRE	TIPO DE PLAN	OTROS DATOS
2008	Decreto 149/08	Moratoria	Plan permanente
2009	Decreto 659/09	Moratoria	Plan permanente
2009	Decreto 2574/09	Moratoria	Plan permanente
2010		Moratoria	Sin nombre
2012	Plan de Oportunidad Tributaria 2012	Moratoria	
2013	Plan de Oportunidad Tributaria 2013	Moratoria	
2013	Volver Estar al Día	Moratoria	
2014	Plan Deuda Cero	Moratoria	
2015	Al Día con la ciudad	Moratoria	
2016	Plan de Pagos Decreto 1918/16	Moratoria	Con y sin juicio de apremio
2018	Plan Apremios	Moratoria	Con Juicio de apremio
2019	Plan de Regularización Fiscal	Moratoria	
2020	Plan de Inclusión Fiscal Mar del Plata 2020	Moratoria	

*Fuente: Elaboración propia en base a registros de la Municipalidad de General Pueyrredón*

Katz y Correa, opinan que las moratorias son injustas para aquellos vecinos que cumplen con el pago de la tasa y se encuentran al día: *“Sobre todo desde el punto de vista de la conducta en una sociedad como la nuestra, donde la anomia es la regla, si el municipio le deja una puerta del costado abierta de manera permanente, la persona que suele no cumplir sabe que va a pasar por el costado”.* [Correa]

Blanco señala que si bien *“no existen medidas estadísticas, uno sabe que poner una moratoria es un mal incentivo para el que paga porque la persona que está al día piensa en aquel que no pagó, y que al entrar a una moratoria termina pagando lo mismo [...] en términos reales termina pagando menos.”*

Las moratorias para Katz son *“parte de una gestión”*, por ello se encuentra dentro de las soluciones identificadas por los entrevistados. En este sentido

Schroeder indica que, el Municipio se encuentra dentro de *“un país en donde no tenés estabilidad en lo económico, que fluctúa”*. La Tasa de Servicios Urbanos es, para los entrevistados, *“una de las primeras cuentas que el común de la gente deja de pagar”*.

El municipio debe *“tomar acciones inteligentes para evitar que sea la primera obligación en dejar de pagarse ofreciendo, por ejemplo, plazos de financiación, y no moratorias. Además, que la gestión administrativa acompañe con atención benévola, que la consulta de un vecino sea recibida con amabilidad”*. [Correa]

Por otro lado, Schroeder señala que el municipio se encuentra inmerso en la realidad y las decisiones de política tributaria que se llevan adelante por las agencias de recaudación nacional y provincial: *“si Nación y Provincia salen con moratorias, el Municipio debe hacer lo mismo”*. Sin embargo admite que las moratorias deben ser *“dosificadas y no recurrentes”* y presionar a aquellos contribuyentes que sí pueden saldar sus deudas. Distinta es la situación aquel moroso que *“aunque quiera pagar, no tiene los recursos para hacerlo”*. Blanco, a la hora de explicar el Plan de Inclusión Fiscal Mar del Plata 2020, indica que *“tiene beneficios que descuentan los recargos de hasta el 100% debido a la situación actual”* (Pandemia COVID-19) y se optó por esta alternativa *“porque AFIP y ARBA hicieron algo parecido. [...] El plan de inclusión fiscal que iba a estar vigente por unos meses, se extendió hasta enero del 2021”*.<sup>6 7 8</sup>

---

<sup>6</sup> Prórroga en el Plan de Inclusión Fiscal. (1 de Julio de 2020). Mardelplata.gob.ar. Recuperado de <https://www.mardelplata.gob.ar/Contenido/pr%C3%B3rroga-en-el-plan-de-inclusi%C3%B3n-fiscal#:~:text=La%20Municipalidad%20de%20General%20Pueyrredon,financiado%20de%20hasta%2060%20cuotas>

<sup>7</sup> El Plan de Inclusión Fiscal Mar del Plata 2020 se extiende hasta octubre. (1 de Septiembre de 2020). Infobrisas.com.ar. Recuperado de <https://infobrisas.com/nota/28558/plan-inclusion-fiscal-mar-del-plata-2020-extiende-hasta-octubre>

<sup>8</sup> La ARM prorroga hasta el 31 de diciembre el plazo para adherirse a la moratoria. (31 de Octubre de 2020). Quedigital.com.ar. Recuperado de <https://quedigital.com.ar/sociedad/la-arm-prorroga-hasta-el-31-de-diciembre-el-plazo-para-adherirse-a-la-moratoria/>

*“En un año particular como éste, se brindó la posibilidad a la persona que no pudo pagar y ponerse al día. [...] Este año, sin la moratoria se hubiera cobrado mucho menos”* [Blanco en relación a la Pandemia COVID-19 del año 2020]

## **Barreras de Preferencias**

- **Preferencias Sociales**

El comportamiento tributario se ve condicionado por la percepción que poseen los contribuyentes de otros ciudadanos. Lo que los pares realizan o no realizan, influye en la conformación de las normas sociales de dicha comunidad. La percepción de lo que es correcto o socialmente aceptado tendrá un impacto a la hora de no pagar o demorar el pago de la tasa.

En Bagattin (2018, p. 42) se indica que los contribuyentes locales se han habituado al hecho de no pagar la tasa debido a la percepción de la existencia de un extendido fenómeno de morosidad y que, al encontrarse en dicha situación, no existen penalidades o castigos por parte del Municipio. Estos testimonios indican que la falta de compromiso de unos contribuyentes puede convencer a otros vecinos del no pago de la tasa.

Las consecuencias de no pagar la tasa no ocasionan, para los vecinos, consecuencias inmediatas y observables, ya que los mismos seguirán recibiendo los servicios públicos municipales:

*“Mucha gente piensa en que “Lo que no se corta no se paga”, porque el alumbrado, barrido y limpieza siempre va a estar. [...] Siendo esto un incentivo a no cumplir y haciendo que el régimen de pago de la tasa sea voluntarista.”* [Schroeder]

Por el contrario, Blanco señala que para el caso de la boleta del servicio de agua municipal (Obras Sanitarias), la cobrabilidad es elevada. Estos dichos

reafirman lo que los otros entrevistados señalaban en las prioridades del contribuyente a la hora de pagar: un servicio que puede ser cortado, es el que se elige para ser abonado.

Consideramos relevante la cobertura mediática de la Tasa de Servicios Urbanos, ya que como Torgler (2005) indica, si el contribuyente llega a la conclusión a partir de los medios de comunicación que la carga tributaria, en este caso la tasa, es excesiva se exaltarán los motivos para no cumplir con su pago.

9

- **Preferencias en el tiempo y sesgo del status quo**

Los contribuyentes pueden optar por posponer el pago de los tributos si consideran que es necesario dedicarle excesivo tiempo, y priorizaran otras acciones más fáciles y placenteras de realizar. En ese sentido, Correa afirma que en el caso de *“concurrir a la administración por una necesidad o servicio, la experiencia no resulte algo engorroso”*.

*“Te llevás una sorpresa en donde mucha gente quiere pagar pero por la molestia de todo el tramite para abonar, no paga.”* [Schroeder]

Es relevante para este caso recoger los dichos presentes en el trabajo de Bagattin (2018, p. 49). En uno de sus testimonios se recoge que todo lo que brinda el Municipio le ha ocasionado inconvenientes. A partir de esta afirmación, la persona expresa el ejemplo de realizar un trámite presencial, cuya espera en la fila y los diversos trámites requeridos significaron para él un mayor tiempo de espera y la impresión de que la Municipalidad es burocrática e ineficiente.

---

<sup>9</sup> TSU: los vecinos pagarán el doble del aumento en cada boleta. (10 de Abril de 2018). 0223.com. Recuperado de <https://www.0223.com.ar/nota/2018-4-10-9-56-0-tsu-los-vecinos-pagaran-el-doble-del-aumento-en-cada-boleta>

El cortoplacismo de los contribuyentes es un factor que debe ser tenido en cuenta. Esto se relaciona con la tendencia a elegir un beneficio menor que se encuentre próximo frente a un beneficio mayor que se encuentre más lejano en el tiempo. La búsqueda de una gratificación inmediata, en este caso, el no dedicar tiempo al pago de la tasa lleva a que en el largo plazo, el vecino que se encuentra en mora tenga que soportar una mayor carga de intereses.

Los entrevistados detectan en los vecinos la presencia del sesgo del status quo, es decir, la preferencia de no modificar la situación en la que se encuentran. Esto se percibe en el grado de adopción de la boleta electrónica o virtual enviada vía email.

Blanco reflexiona al respecto de la posibilidad de recibir la boleta de pago virtual de la TSU. Dicha opción se encuentra disponible para todos los vecinos del Municipio desde hace algunos años, sin embargo, su adopción ha sido lenta:

*“Que el 5% de los contribuyentes se hayan adherido a la boleta virtual, es porque la gente está acostumbrada a recibir las boletas en papel, y en parte por las cosas que habría que modificar, para facilitárselo”. [Blanco]*

## **Barreras de Información**

- **Sobrecarga cognitiva y factores que incomodan**

La capacidad de procesar información por parte de los individuos es limitada, al igual que su atención y memoria. Por ello, es relevante que el vecino comprenda de forma sencilla lo que el Municipio cobra a través de la boleta de la TSU y, de esta forma, permita identificar los alcances de la misma y las prestaciones que el Estado Municipal brinda debido a ella.

Katz reflexiona acerca de la importancia de los mensajes del municipio dirigidos a los contribuyentes: *“Es necesario hacer docencia de los servicios que*

*el municipio provee, ya que van más allá de los conceptos genéricos de alumbrado, barrido y limpieza.” También agrega que, “es un trastorno que te llegue la boleta y no se entienda lo que se está cobrando” señalando la dificultad que ocasiona el formato e información que incluye la boleta de la TSU.*

Podemos añadir que, Correa destaca el desconocimiento que poseen los vecinos acerca de los problemas dentro de la vida diaria del municipio ya que en ocasiones, se culpa al gobierno municipal de la falta de prestaciones o servicios que *“no dependen de la comuna. Sin embargo, el común de la gente le echa la culpa al municipio por desconocer a quien corresponde determinadas cuestiones”.*

*“Hay veces que la boleta no es lo clara como debería ser, como cuando a veces tampoco es clara la boleta de gas o de luz. Hay para mejorar, seguro.”*  
[Blanco]

Asimismo, la aprobación de la Ordenanza Fiscal Impositiva por parte del Honorable Consejo Deliberante es necesaria para disminuir diversos problemas del gobierno municipal. No sólo por las implicancias en diversos temas de la comuna sino también en la posibilidad que brinda, a la Agencia de Recaudación Municipal, de emitir las boletas de pago con las modificaciones del año siguiente para evitar luego, nuevos ajustes posteriores que confunden al vecino. Dentro de la Ordenanza Fiscal se detallan ciertos servicios urbanos que el Municipio provee y que la TSU retribuye en su costo de prestación.<sup>10</sup>

La dificultad de comprender el contenido de la boleta de pago o la imposibilidad de encontrar rápidamente la información relevante dentro de ella, pueden ocasionar factores disuasivos para completar una acción, que en este caso, es la de cumplir con el pago del tributo. Así, aunque los contribuyentes se

---

<sup>10</sup> Ordenanza N° 22594, Municipio de General Pueyrredón Departamento Deliberativo, Argentina. 23 de marzo de 2016. Recuperado el 16 de Junio de 2021 <https://concejomdp.gob.ar/biblioteca/docs/o22594.html>

encuentren convencidos de la importancia de encontrarse al día con la tasa, estos factores pueden disuadirlo de hacerlo.

#### **4.2.3. Soluciones propuestas por los entrevistados**

A partir de los comentarios de nuestros entrevistados, es posible clasificar su accionar en función de cómo son resueltos los sesgos del comportamiento del contribuyente. Los policy makers idean diversas estrategias con el fin de aumentar el nivel de cumplimiento tributario. Para ello, poseen dos posibles caminos a seguir: utilizar los atajos mentales de los individuos a su favor o brindar soluciones a las barreras cognitivas que los pagadores de tributos poseen.

#### ***Comparación Social***

La presencia de normas descriptivas, que señalen como se comportan los vecinos en relación al pago de la tasa nunca fue observado en ninguna de las boleta de la Tasa de Servicios Urbanos. Pese a ello, desde Julio de 2020 se ha introducido el mensaje: “Ahora tu contribución mejora la ciudad”, en la parte superior, y recomendaciones sanitarias debido a la Pandemia del COVID19. En relación a esta cuestión, Blanco explica que las modificaciones realizadas en la boleta fueron con la intención de destacar aspectos del mensaje, y de esta forma, hacer más prominente el mismo.

#### ***Disuasión***

El hecho de resaltar las consecuencias de no pagar la tasa, es percibida por los entrevistados como un elemento disuasorio para los contribuyentes que no cumplen. De esta manera los no cumplidores advertirán una probabilidad mayor de que el gobierno municipal detecte la infracción, y de esta forma, la probabilidad de pago también aumentará.



Katz y Schroeder, explican que las ejecuciones de locales comerciales y terrenos baldíos fueron acciones que buscaron ser difundidas en los medios de comunicación, con el fin de atemorizar a los morosos. Schroeder añade que *“durante la gestión de Arroyo se emitió un listado de propiedades que iban a ser ejecutadas”,* que dio como resultado que *“a los pocos días del anuncio, muchos propietarios comenzaron a regularizar sus deudas”.*

En relación a la publicidad de las ejecuciones Correa realiza la siguiente afirmación:

*“Yo quería ejecutar [...] para sacar en todos los diarios, que salga en la televisión: “mirá que la Muni remata si vos no estás pagando”. Yo no quería el desalojo de una familia, pero Mar del Plata tiene un montón de terrenos baldíos, galpones desocupados, cocheras, bauleras. Anda y ejecutá eso. Salí en la televisión y la gente lo va a mirar.”*

Con respecto a la forma en que el Municipio se contacta con aquellos vecinos que se encuentran en mora, se destacan diversas formas de realizar la misma: por carta, presencial o telefónica.

*“La distribución generalizada la hacia el correo [...] Pero cuando se hacia un operativo para ir a buscar a algunos deudores, muy concentrados, se le daba participación a la Agencia de Recaudación Municipal. Tenia mejor resultado y te asegurabas que llegaba el mensaje.”* [Schroeder]

*“La notificación era por carta y de forma personal. Empezamos a cambiarle el color a la boleta.”* [Katz]

*“Hagamos un operativo localizado en un barrio determinado para mejorar la cobrabilidad. [...] No pude hacer nada con el GIS (Sistema de información geográfica), pero con más tiempo podría haberlo hecho.”* [Correa]

El hecho de establecer boletas diferenciadas para aquellos que se encuentran en mora, y la utilización de un color diferenciado es una acción disuasoria sugerida por la bibliografía con el fin de hacer más prominente el mensaje. Sin embargo, este investigador no ha podido encontrar ejemplos de dichas notificaciones. Pese a ello, las boletas enviadas por el servicio de agua municipal (Obras Sanitarias), hacen uso de dicha herramienta.

Las intenciones de Correa también se relacionaban con la de desarrollar un área destinada a disuadir a los contribuyentes morosos a partir de explicarles las consecuencias de su situación. Sin embargo, reflexiona que no pudo llevarlas adelante por cuestiones burocráticas de la propia estructura municipal:

*“Yo quería hacer un cambio orgánico en la estructura de ARM: Existe un área de deudas judiciales, pero yo quería un formar un departamento especializado dedicado a la gestión de la cobranza extra judicial o prejudicial para poder hacer comunicación escrita, telefónica, como hacen las empresas de cobranzas.”* [Correa]

*“A veces llamás a un vecino, le explicás y paga, y de esta forma no llega a juicio. Explicándole que se evita un montón de gastos judiciales, eso lo toma en cuenta el contribuyente... pero no lo pude hacer”.* [Correa]

Las moratorias para deudas con juicio de apremio son una decisión de política novedosa que ocurrió durante la gestión del ex intendente Arroyo. Mediante esta medida, se buscó informar al vecino de los inconvenientes ocasionados por la apertura de un futuro proceso judicial, y se les sugirió, saldar la deuda. En este caso, Correa indica que *“se armó una moratoria especial para deuda judicial por TSU de montos menores a 15 mil pesos. [...] de 185 mil juicios, 100 mil reunían esos requisitos y que si bien no significaban importantes ingresos, si era un dolor de cabeza en el poder judicial”.*

Katz explica que el seguimiento de la etapa previa de un juicio es *“la tarea de cientos de apoderados”* y que los tiempos de la justicia son lentos: *“Los municipios van al Juzgado Civil y Comercial, que están llenos de expedientes. Es importante tener una gestión de estar detrás”*. De esta forma, deja en claro que el rol de los apoderados municipales es sumamente importante para una rápida resolución de este tipo de deudas durante las etapas prejudiciales. Por otro lado, se mostró cauteloso con respecto la puesta en práctica de campañas de notificación a morosos a través de empresas de recupero de deuda.

Sin embargo, la falta de mecanismos de compromiso, para que de esta forma se mitiguen futuros comportamientos impulsivos de no pago, ha traído consigo inconvenientes y no ha funcionado según lo indica Katz:

*“El esquema de los apoderados tradicionales fue un problema, porque detectamos que cobraban los honorarios con la primera cuota y la gente que entraba a un plan de pago dejaba de abonar las siguientes por no existir un seguimiento del tema por parte de dichos apoderados. Ningún plan de pago se cumplía después.”* [Katz]

## **Incentivos**

Las personas entrevistadas dan cuenta de la importancia de los incentivos a la hora de motivar a los contribuyentes a la hora de abonar la tasa. El hecho que la adopción de la boleta virtual para la recepción de las tasas del Municipio sea en niveles muy bajos, presenta una escenario en el cual es posible realizar intervenciones para favorecer su aceptación mediante incentivos monetarios para los vecinos.

Municipios cercanos al de General Pueyrredón poseen incentivos a suscribirse a dicho servicio de factura virtual o pago electrónico, otorgando un

descuento sobre la tasa.<sup>11</sup> Correa admite que se intentó llevar adelante un plan de incentivos para que los vecinos se adhieran a la boleta virtual a cambio de descuentos pero el proyecto no prosperó por motivos económicos en los que el municipio debía resignar un pequeño porcentaje de su recaudación, a favor de la hipotética nueva política de descuentos.

*“Yo estoy de acuerdo que el mejor de los mundos es no tener que enviarle papel a nadie, pero después existen algunos temas legales de asegurarte que la persona que va a recibir la boleta es el dueño del inmueble. Hay que solucionar esas cuestiones legales. Nos planteamos la posibilidad de hacer algo parecido a lo que hizo ARBA con una campaña masiva de suscripción a la boleta electrónica y con descuentos importantes. [...] Este año para adherirte a la moratoria, tenés que adherirte a la boleta electrónica. Eso va a hacer que un 4% o 5% más de los contribuyentes se adhiera”. [Blanco]*

Por otro lado, se encuentran los incentivos materiales o no monetarios, en los cuales la bibliografía indica que al proporcionar pequeñas recompensas, como puede ser a través de un sorteo, puede aumentar el compromiso de los contribuyentes y el pago de los tributos.

Durante los años 2009 a 2015, la comuna llevó adelante distintos planes de incentivos hacia los contribuyentes. Los mismos se realizaron bajo el nombre “La Ciudad Te Da Chance”, que premió mediante un sorteo, a quienes estuvieran al día con el pago de las Tasas por Servicios Urbanos.

### **Reciprocidad**

Comunicar a los contribuyentes como serán utilizados los ingresos percibidos por la tasa es trascendental a la hora de percibir dichos pagos a favor de un beneficio directo. Comprender los problemas de los vecinos, para luego,

---

<sup>11</sup> Los contribuyentes de la Municipalidad de Pinamar cuentan con importantes descuentos en sus facturas de tasas municipales. Pinamar.gov.ar. Recuperado de <https://www.pinamar.gov.ar/beneficios>

brindar una solución acorde a ellos serán acciones que potenciarán el cumplimiento.

*“Algo importante en nuestra gestión con Gustavo, fue informar la ejecución de las partidas presupuestarias. La rendición de cuentas... Para que la gente vea a donde fue el dinero y como lo ejecutamos. Les decíamos: vos tenés que ser un eficiente contribuyente, y nosotros tenemos que ser un eficiente gastador. [...] A los informes de ejecución le dimos mucha importancia para que la gente vea en que se gastaba.” [Katz]*

*“Es fundamental lograr la empatía de la gente y a partir de ahí vos te ganas la voluntad de ellos. En general, el contribuyente no abona la tasa por razones de preferencia política y de simpatía con el intendente, y te castiga con eso. Otro motivo ocurre cuando llama y llama y no le arreglan los foquitos, y allí se disgusta. [...] La gestión es una pata que podes manejar vos, porque si la gestión es mala después no te quejes. Necesitás una buena gestión para lograr la contribución de los vecinos.” [Schroeder]*

Durante la intendencia de Katz, se realizaron acciones concretas junto a distintas sociedades de fomento: *“en zonas del municipio donde la cobrabilidad era de entre un 20 a 40%, mientras que en promedio la cobrabilidad a nivel municipal era del 60%, se conversó con los vecinos y se les explicó que si se reducía la morosidad en dicha zona el municipio se comprometía a afectar parte de esos fondos a las prioridades que el área de asuntos a la comunidad indicara”*. Esta medida funcionó *“de forma similar a un presupuesto participativo”* y *“ayudó a mejorar la cobrabilidad e incentivar a esos vecinos a abonar la tasa”*. Para Katz fue *“una acción política directa que tuvo en cuenta las cualidades específicas de ese tipo de contribuyente”*.

*“Empezamos a hacer la “Contribución por mejoras” y los vecinos pagaban antes de realizar la obra.” [Katz]*

Las acciones focalizadas mediante la utilización del Sistema de información geográfica (GIS), pueden ser analizadas también desde la óptica de los principios de reciprocidad y de persuasión que implica, en este caso, que el municipio sea capaz de desarrollar la capacidad de convencer a las personas para que actúen de una determinada manera. En cuyo caso, a partir de una acción concreta del municipio se genere los incentivos suficientes para lograr un aumento del cumplimiento de la tasa que abonan los vecinos (Cialdini, 2016 (p. 198); Carrillo, Castro, & Scartascini; 2017). Para Correa esto es posible ya que el sistema posee la funcionalidad de generar *“un mapa de calor con el porcentaje de cobrabilidad de la TSU, barrio por barrio, calle por calle, con el cual el municipio puede tomar decisiones”*.

Correa brinda un ejemplo concreto de lo que sugeriría realizar para el caso de un barrio con bajo nivel de cobrabilidad:

*“Es relevante comunicar los servicios que se prestan, ya que son los recursos de la gente. [...] Si los vecinos conocen eso, contribuyen de otra manera... el que puede, porque muchos no pueden. [...] Lo que paga el vecino allí es sensiblemente menor a lo que paga en un barrio caro de la ciudad. Si realizás una comunicación donde le mandás una cartita con la boleta y le explicás “Querido vecino del barrio...” y le contás sobre lo que se está haciendo... No es sencillo por las características de los datos, por su codificación, pero es posible hacerlo”. Asimismo agrega que “en las afueras de la ciudad, la cobrabilidad cae y en las áreas centrales se concentra la mayor cobrabilidad. Toda la información está, se debe interpretar y luego decidir que acciones tomar a partir de esos datos.”*

La reciprocidad entre vecinos y Municipio es fundamental en el cumplimiento de la tasa, por ello, Schroeder hace hincapié en la velocidad de actualización de los datos con los que el Municipio calcula la tasa. Además, que la misma se encuentre en relación a los servicios que fehacientemente recibe por parte de la comuna: *“Trabajaría en volver a reformular el diseño de la tasa,*

*para que tenga un diseño dinámico [...] Que los servicios que provee el municipio efectivamente coincidan con lo que se encuentran en la base de datos. Si ocurre alguna mejora o desmejora, rápidamente se cambien en la base para que se vea reflejado en la tasa.”*

La tecnología actual y la gran cantidad de datos que el municipio puede utilizar es relevante para la realización de lo dicho en el párrafo anterior. La información se encuentra disponible, sólo es necesario el conocimiento y la capacidad de procesamiento suficiente para poder utilizarla. Daniel Katz señala al GIS como la herramienta clave para esta evolución: *“Profundizaría la utilización del GIS y llevaría la información actualizada, para así percibir mejor la realidad [...] Con la tecnología que existe hoy, se debería explicar al vecino de forma interactiva la composición específica de su TSU, demostrar los motivos de un determinado importe.”*

### ***Simplificación***

La disminución de los pasos necesarios para realizar un trámite, la simplificación del lenguaje, el diseño o la reducción de la información en la boleta, son aspectos relevantes para reducir la sobrecarga cognitiva y los factores que incomodan el pago del tributo.

Todos los entrevistados coinciden en la necesidad de brindarle al contribuyente todas las posibilidades para el pago de la tasa. Ya sea de las formas tradicionales como pago por ventanilla, como débito automático o por distintos medios de pago electrónicos.

La gestión de Katz finalizó en diciembre de 2007, período en el cual el entrevistado indica que las boletas eran enviadas por correo postal o eran entregadas por personal municipal en los distintos barrios de la ciudad. Para facilitar el pago a aquellos propietarios que habitaban en la Ciudad de Buenos Aires, además de la entrega postal tradicional, el municipio comenzó a utilizar la

“Casa de Mar del Plata” ubicada en dicha ciudad, como centro de cobro de las distintas tasas comunales y lugar de pago de deudas.

*“Una de las cosas que tenés que hacer es abrir el abanico de posibilidades y de las formas de que la gente pueda pagar. [...] A la gente le tenés que dar todas las posibilidades de pagar, tarjeta de crédito, de débito, todas. No sólo que se pueda abonar en una sola boca de pago, tiene que ser posible abonar en diferentes lugares.” [Schroeder]*

*“EL ABC de la gestión tributaria es por un lado facilitarle al contribuyente el cumplimiento. Mediante todos los servicios posibles, y que el servicios web sea fácil y apto para todos... No solo para contadores. Que cualquier vecino pueda hacerlo, sobre todo en la TSU, que la pagan todos. [...] No tiene por qué tener conocimientos contable la persona que lo haga... que haga un clic, que sea amigable y fácil de leer la página. Que lo puedan hacer desde su casa. En caso de no poder hacerlo, que se acerque a la oficina y que se lo hagan en 15 minutos, que la experiencia de concurrir a la administración por una necesidad o servicio, no resulte algo engorroso. Hay que ser amigable con la gente.” [Correa]*

German Blanco, en declaraciones con medios locales, se mostró interesado en avanzar en la dirección de equipar a la Agencia de Recaudación Municipal con “mayor tecnología” para que los contribuyentes puedan “cumplir más fácilmente con las obligaciones tributarias”.<sup>12</sup> Aunque explica que “con recursos escasos, se debe elegir en que se gasta. [...] Se hicieron algunos avances, pero todavía estamos lejos. Hay muchas cosas para mejorar”.

---

<sup>12</sup> Blanco presentó el Presupuesto 2020 y pidió que sea tratado con rapidez. (15 de Octubre de 2019). Lacapitalmdp.com. Recuperado de <https://www.lacapitalmdp.com/german-blanco-presento-el-presupuesto-2020-en-la-comision-de-hacienda/>



En el año 2020, el municipio implementó botones de pago para abonar la tasa desde su propia web, cuestión que creemos que pudo haber sido implementada con anterioridad.<sup>13</sup>

*“Este año hemos podido hacer unos pequeños avances, en lo que son pago con medios electrónicos. El uso de herramientas o la mejora de herramientas digitales [...] estamos en la prehistoria comparado con otros municipios del resto del mundo”. [Blanco]*

*“Que puedas entrar en la web y un domingo puedas pagar la boleta de TSU. No estaba. Por la pandemia se pudo empujar un poquito más para que saliera algo que estaba en todos lados disponible hace años.” [Blanco]*

*“El municipio no está en la frontera, estamos lejísimos. [...] Más allá de la pandemia, la idea es que alguien, el domingo desde su casa, pueda abonar la moratoria vía web sin la necesidad de ir a la municipalidad. Hoy en día, la mayor parte de la atención es telefónica, por internet o auto gestionada.” [Blanco]*

La simplificación del mensaje y de esta forma, reducir la sobrecarga cognitiva, es una de las posibles mejoras destacadas por Katz y Correa:

*“La comunicación que se puede brindar a partir de la boleta de pago de la tasa, está más potenciado a partir de las nuevas herramientas virtuales [...] Con la tecnología que hoy existe, se debería explicar al vecino de forma interactiva la composición específica de su TSU. Demostrar los motivos de un determinado importe.” [Katz]*

---

<sup>13</sup> Nuevos medios de pago electrónico para abonar las tasas municipales. (12 de Junio de 2020). Mardelplata.gob.ar. Recuperado de <https://www.mardelplata.gob.ar/Contenido/nuevos-medios-de-pago-electr%C3%B3nico-para-abonar-las-tasas-municipales>

*“La comunicación eficiente debe tener una incidencia en la cobrabilidad: explicar a donde va la plata que vos gastaste hasta la boleta que explique que no te estoy cobrando nada del otro mundo.” [Correa]*

### **Encuadre**

Los vecinos realizan una evaluación de la información y desarrollan conclusiones diferentes dependiendo de como fue presentada la información. De este modo, una diferente presentación de los mensajes o forma de comunicación tendrá resultados distintos a la hora de cumplir el objetivo de reducir la morosidad.

En el año 2018, durante la intendencia de Carlos Fernando Arroyo, la comuna implementó el cobro de la Tasa de Servicios Urbanos de forma mensual. Similar a lo ocurrido con distintos servicios públicos, las boletas mensuales permitieron a su pagador percibir facturas de montos menores a las cobradas anteriormente. Este efecto de retroalimentación mensual, positivo en su implementación en servicios públicos (Hayes & Cone, 1981), fue también satisfactorio para el cobro de la tasa.

Como indica Correa, por un lado la acción fue positiva, porque los vecinos recibieron montos mensuales *“más bajos y accesibles”* y por el otro lado se generaron hábitos de *“habitualidad y de costumbre por ser algo que se debía abonar todos los meses. La gente sabía que en el presupuesto familiar tenía que destinar dinero para eso [...] La TSU pasó a ser un concepto mensual y la gente lo comprendió”*.

Luego de haber finalizado el año 2020, Blanco reflexiona acerca de este cambio. El mismo indica que al evaluar lo realizado con la modificación de la entrega de boletas a modalidad mensual, se observa que no existe mejora en la recaudación. Sin embargo, su análisis no es concluyente ya que indica que *“el grado de cumplimiento depende de lo bien o mal que le vaya a la economía; lo*

*buena o mala que sea la gestión; también de cuestiones políticas como la demora en la aprobación del presupuesto de 2019 que ocasionó que salieran una boleta por mes para los ocho primeros meses, y cuando se aprobó el presupuesto se enviaron cuatro boletas en dos meses”.*

Con respecto a los montos de cada boleta que al ser recibidos con frecuencia mensual, comenzaron a ser menores, reflexiona: *“Me parece que desde la facilidad de pagarla, posiblemente haya ayudado. Que todos los meses llega la boleta y es menor el monto. Eso debería haber ayudado, pero vos ves los resultados y no se vieron. Si vos te fijas la luz y el gas vienen todos los meses porque parecen más fácil de pagar”.* Además, explica que se requeriría de un trabajo econométrico para evaluar el impacto correctamente, y de esta forma permitiría separar las distintas causas que afectan la recaudación y cuantificar su peso en el resultado final.

En lo que respecta a las típicas moratorias, entre los años 2007 a 2015 se realizó una comunicación diferente a la observada en otros periodos. Mediante el uso de nombres a los planes de moratoria como fueron los de “Volver a estar al día” en 2013 o “Al día con la ciudad” en 2015 se buscó quitar a dichos planes el concepto negativo del hecho mismo de entrar a una moratoria y encontrarse en falta, y remplazarlo por un concepto positivo de oportunidad.

Por otra parte, como se ha comentado previamente, las llamadas realizadas a morosos han demostrado efectividad a la hora de reducir la mora cuando se les explicó los perjuicios del comienzo de un juicio por apremio. El destacar los aspectos negativos de la decisión, conlleva a que la opción de no pagar se perciba menos atractiva.

#### 4.3. Cuadro de resultados: Acciones realizadas por los policy makers para la reducción de las barreras percibidas en los contribuyentes.

El siguiente cuadro de resultados sintetiza los sesgos conductuales detectados por los entrevistados en los contribuyentes del Municipio de General Pueyrredón. Los mismos son acompañados por su clasificación según la literatura que abarca este trabajo. Cada barrera conductiva es asociada a un tipo de acción concreta desarrollada por los policy makers, así como también, es catalogada en base a la teoría previamente desarrollada.

Sesgo Conductual	Problema	Tipo de Solución	Acción Concreta
<b>Exceso de optimismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuyentes subestiman la probabilidad de ser detectados morosos</li> </ul>	Disuasión	Publicación de listado de deudores y publicidad de operativos contra morosos
		Encuadre	Explicación de costos de encontrarse en mora y consecuencias del juicio de apremio
<b>Heurística de disponibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuyentes poseen recuerdos de la realización de moratorias de forma recurrente</li> </ul>	Disuasión	Publicidad de ejecuciones por mora y brindar prominencia a controles
<b>Preferencias sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay consecuencias directas de no pagar la tasa: “Lo que no se corta, no se paga”</li> </ul>	Comparación social	Demostrar que los vecinos abonan la tasa e informar sobre los bienes públicos brindados gracias al pago de la tasa
		Incentivos (Materiales)	Realización de sorteos entre contribuyentes cumplidores
		Reciprocidad	Explicar para que se utilizan los fondos de la tasa y realizar acciones concretas en barrios para mejorar cobrabilidad
<b>Preferencias en el tiempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Molestias por realizar trámites, de abonar la tasa o plan de pago</li> </ul>	Reducción de factores que incomodan	Brindar al vecino todas las posibilidades de pago de la tasa: presencial, virtual o por ventanilla
<b>Cortoplacismo</b>			
<b>Factores que incomodan</b>			
<b>Sesgo de status quo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de adopción de la boleta virtual</li> </ul>	Incentivos (Monetarios)	Otorgar descuentos a los contribuyentes que se encuentren suscriptos a la boleta virtual
<b>Sobrecarga cognitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de claridad de los bienes públicos prestados con los recursos de la TSU</li> <li>Falta de claridad de la boleta</li> <li>Ajustes confusos por la aprobación de un nuevo presupuesto</li> <li>Dificultad para suscripción a moratoria</li> </ul>	Simplificación	Reducir sobrecarga cognitiva mediante la simplificación de la boleta brindando datos relevantes con prominencia y sencilla explicación
<b>Factores que incomodan</b>		Reducción de factores que incomodan	Facilitar al vecino todos los canales de comunicación para realizar trámites de pago de tasa o moratorias Suscripción a moratoria vía web

Del cuadro anterior es posible indicar el estado actual de dichas acciones y su continuidad en el tiempo. Aquellas que tienen como objetivo disminuir el exceso de optimismo y heurística de la disponibilidad de los contribuyentes, correspondieron a los años del entrevistado Correa. Por otra parte, la entrega de incentivos materiales, mediante la entrega de premios a contribuyentes al día con la tasa, se desarrollaron entre los años 2009 a 2015.

La reducción de factores que incomodan a la hora del pago del tributo, fueron acciones adoptadas que se mantuvieron y mejoraron con el tiempo. Ya sea a partir de la reciente posibilidad de suscribir a la moratoria vía web, sin requerir la presencia del contribuyente, o la posibilidad del pago electrónico mediante el sitio web municipal que se implementó a mediados del año 2020.

La adopción de la boleta virtual, en palabras de los entrevistados, es baja por lo que el requisito de suscripción obligatoria a la hora de la inscripción a una moratoria, como es el caso ocurrido en 2020, se encuentra en la dirección correcta para incrementar su adopción. Por otra parte, la posibilidad de otorgar descuentos a aquellos contribuyentes suscriptos, es una posibilidad que se encuentra en evaluación debido a que el municipio debe resignar un porcentaje de ingresos al ofrecer dichos descuentos a los vecinos. Su implementación aún se encuentra pendiente.

## 5. REFLEXIONES FINALES

El estudio de las percepciones de los policy makers del Municipio de General Pueyrredón sobre los sesgos conductuales de los contribuyentes locales, da cuenta de la detección por parte de los entrevistados sobre distintas barreras en el comportamiento humano. A través de sus testimonios, es posible clasificar y definir diversos problemas conductuales que son detectados en los vecinos.

Al analizar las barreras presentes en dichos contribuyentes, nuestros informantes claves han detallado las razones por los cuales los primeros no abonan los tributos que se agrupan en dos grandes grupos: motivos económicos, como la falta de ingreso, y motivos conductuales, razón por la cual la teoría de la Economía del Comportamiento nos ha sido de utilidad.

Los entrevistados detectan y separan, aun sin haber brindado los nombres técnicos de los sesgos conductuales, las razones psicológicas que afectan a los vecinos en el pago de la Tasa de Servicios Urbanos. Entre ellas, se encuentran el exceso de optimismo que poseen en no ser detectados morosos o la espera de una próxima moratoria, siendo éste un atajo mental en base a experiencias y recuerdos previos.

La falta de penalidades por no pagar, es un motivo más para no abonar la tasa en tiempo y forma. Según los entrevistados, la falta de corte de un servicio, que resulta ser un bien público indivisible y sin exclusión, habilita al pensamiento del contribuyente que, al no ser posible frenar la provisión del servicio, es viable dejarlo de pagar.

En cuanto a la forma en que el Municipio se comunica y realiza la boleta, nuestras fuentes reflexionan acerca de la complejidad que la misma presenta para muchos de los vecinos. De allí, identifican un motivo más por los cuales no es abonada la tasa: la complejidad de la información que se encuentra dentro de

la boleta dificulta su entendimiento, y en ocasiones, afecta el cumplimiento del tributo.

Por último, se encuentran las preferencias que poseen los vecinos a la hora de destinar su tiempo al pago de la tasa. Si la dificultad para realizar el trámite es elevada, o las gestiones necesarias en el Municipio son complejas, serán otras de las razones por las cuales no paguen en tiempo y forma.

De acuerdo a los problemas detectados, es posible identificar una serie de acciones que motiven el pago del tributo. Todos los entrevistados coincidieron en brindarle al contribuyente la mayor cantidad de herramientas para que los mismos puedan abonar la tasa. La reciente incorporación de la posibilidad de pagar a través de la web demuestra el atraso que posee la municipalidad en cuestiones tan sencillas para el usuario, como es un botón de pago. Los consultados coincidieron en brindar la mayor cantidad de opciones al vecino para el pago de la tasa, y esta nueva incorporación se encamina hacia esa dirección.

La adopción de una postura disuasoria y la de comunicar los alcances y consecuencias de encontrarse en mora ha dado, según los testimonios, resultados positivos a la hora de mejorar la cobrabilidad. El hecho de que la comuna contacte a distintos morosos de la ciudad y que explique los posibles inconvenientes que significa encontrarse en dicha situación, ha permitido reducir la situación de no pago. Una comunicación personal y personalizada, ha sido identificada como una herramienta poderosa para tal fin.

Por otra parte, cabe señalar y destacar lo realizado con los sorteos de “Mar del Plata Te Da Chance” entre los años 2009 a 2015. Pese a no contar con los datos suficientes para concluir sobre su impacto, consideramos estas acciones como unas poderosas herramientas de comunicación de la tasa.

Corresponde en esta sección final comentar acerca de los problemas observados en el Municipio a partir de las entrevistas realizadas:

Como se ha dicho, el Municipio de General Pueyrredón tiene la particularidad que posee una gran proporción de los contribuyentes fuera del partido, por lo que el mejor aprovechamiento del envío por correo electrónico de la TSU podría significar grandes beneficios en comparación al régimen de envío por correo tradicional.

La tecnología ha posibilitado la recolección de diversa cantidad de información de la ciudad, en el cual el sistema de información geográfica (GIS) es parte de las herramientas disponibles. La realización de acciones específicas y focalizadas para motivar el pago de la TSU podrían ser una opción sugerente para atraer a los morosos de la tasa y brindarles motivos por los cuales puedan abonar la misma con mayor interés. Sin embargo, el gran caudal de datos recolectados se observa limitado por la poca capacidad de procesamiento de los mismos. Sin un área dedicada a su tratamiento y sin herramientas con suficiente poder de procesamiento, nada de lo previamente sugerido podrá ser llevado a cabo.

Finalmente, es relevante destacar el grado de importancia que el municipio otorga a la tasa. Como se explicó, durante los años 2007 a 2015, como se afirma en el Informe de Gestión correspondiente a este período, la misma dejó de ser la principal fuente de recursos del municipio dejando ese lugar a la Tasa de Salud e Higiene que los comercios abonan mensualmente. La TSU comenzó a perder su progresividad en función a sus actualizaciones que sólo tuvieron en cuenta, en la mayoría de los años que no hubo revaluación fiscal, los aumentos por inflación. Esto generó una tasa más accesible para aquellos sectores de mayores recursos, donde los aumentos porcentuales fueron menores a los de los sectores más bajos generando distorsiones en toda la estructura.



La Economía del Comportamiento ha demostrado que es posible modificar la conducta de los individuos mediante la utilización de los sesgos conductuales para luego, a partir de sugerencias o recomendaciones, los Estados puedan corregir los hábitos de sus ciudadanos. Por lo tanto, es posible el desarrollo de futuros trabajos de investigación que analicen y midan las consecuencias de dichas acciones.

Los alcances y limitaciones de esta investigación de carácter cualitativo se encuentran sujetos a los sesgos presentes en cada informante clave elegido. Debido a ello, los resultados obtenidos se encuentran subordinados a la muestra seleccionada dentro de este estudio de caso. Por este motivo, se introduce el apartado cuantitativo para reducir la posible desviación existente entre los dichos de los entrevistados y la realidad ocurrida que pueda ser verificada en los datos oficiales.

En otro orden, este estudio indaga sobre la administración tributaria de la TSU, y no sobre el diseño final de la misma. El marco teórico utilizado no se relaciona con el marco tributario de la tasa, sino se focaliza en el modo en que dicho tributo es comunicado por el Municipio y recibido por parte del contribuyente. Siendo este punto, la etapa final de todo el proceso recaudatorio.

Uno de los limitantes de esta investigación, ha sido la falta de testimonios de informantes claves para el periodo 2007 a 2015, por lo que para su remplazo se ha utilizado el Informe de Gestión para estos años que ha sido realizado por el Municipio de General Pueyrredón. Sin embargo, reconocemos que los testimonios recogidos a partir de dicho informe no poseen la misma profundidad que se ha obtenido mediante las entrevistas realizadas. Dado que el periodo previamente mencionado representa dos periodos completos de gobierno y que durante el mismo se ha priorizado la recaudación de la TISH por sobre la TSU, según se comenta en dicha fuente, creemos relevante para una futura línea de investigación se pueda evaluar fehacientemente la conveniencia o no de este accionar por parte del Municipio.

Por otra parte, desde el aspecto cuantitativo, otra limitación dentro de este trabajo ha sido la falta utilización de datos sobre recaudación de la tasa en profundidad. Los mismos son necesarios para poder realizar una evaluación concreta de los impactos que han tenido las distintas acciones llevadas adelante por la comuna. De este modo, para futuros estudios sería relevante poder valorar de forma precisa los resultados de las políticas recaudatorias previamente realizadas, para posteriormente utilizar aquella información en el diseño o rediseño de dichas políticas.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allingham, M. G., & Sandmo, A. (1972). *Income tax evasion: A theoretical analysis*. *Journal of Public Economics*, 1(3-4), 323-338.
- Alm, J. (2012). *Measuring, explaining, and controlling tax evasion: lessons from theory, experiments, and field studies*. *International Tax and Public Finance*, 19, 54-77.
- Alm, J., Kirchler, E., Muehlbacher, S., Gangl, K., Hofmann, E., Kogler, C., & Pollai, M. (2012). Rethinking the research paradigmas for analyzing tax compliance behavior. *CESifo Forum*, 13(2), 33-40.
- Alm, J., McClelland, G. H., & Schulze, W. D. (1992). Why do people pay taxes? *Journal of Public Economics*, 48(1), 21-38.
- Alm, J., & Martinez Vazquez, J. (2003). Institutions, Paradigms, and Tax Evasion in Developing and Transition Countries. En M. Richard, J. Martinez Vazquez, & J. Alm, *Public finance in developing and transitional countries: essays in honor of Richard Bird* (págs. 146-178). Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishers.
- Alm, J., & Martinez Vazquez, J. (2007). *Tax Morale and Tax Evasion in Latin America*. Georgia State University. Atlanta: International Studies Program Andrew Young School of Policy Studies.
- Babatunde Bello, K. & Danjuma, I. (2014). *Review of Models/Theories Explaining Tax Compliance Behavior*.
- Basilgan, M., & Christiansen, B. (2014). Taxpayers' Attitudes towards Tax Evasion in Latin American Countries. En B. Christiansen, *Handbook of Research on Evasion in Latin American Countries* (págs. 73-104). IGI Global.
- Bagatin, J. J. (2018). *La racionalidad del free rider en bienes públicos provistos por el Estado. Una investigación sobre la conducta free rider del grupo de contribuyentes morosos de la Tasa de Servicios Urbanos de la ciudad de Mar del Plata*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.

- Becker, G. (1968). *Crime and punishment: an economic approach*. The Journal of Political Economy, 76, 169-217.
- Bergman, M. S. (2003). *Tax reforms and tax compliance: The divergent paths of Chile and Argentina*. Journal of Latin American Studies, 593-624.
- Bertrand, M., Sendhil M., & Eldar S. (2006). *Behavioral economics and marketing in aid of decision making among the poor*. Journal of Public Policy and Marketing, 25(1), 8-23.
- Blumenthal, M., Christian, C., & Slemrod, J. (2001). *Do Normative Appeals Affect Tax Compliance? Evidence from a Controlled Experiment in Minnesota*. National Tax Journal, 54(1), 125-138.
- Brugués Rodríguez, J. (2011). *Una aproximación a la Economía Experimental y a la Economía del Comportamiento: Una aplicación a la evasión fiscal*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Campuzano, J. (2015). *Tax transparency and willingness to pay*. Lugano, Suiza: 4th Global Conference on Transparency Research.
- Carrillo, P. E., Castro, E., & Scartascini, C. (2017). *Do Rewards Work?: Evidence from the Randomization of Public Works*. Inter-American Development Bank.
- Castro, E., & Scartascini, C. (2020). *Imperfect Attention in Public Policy: A Field Experiment during a Tax Amnesty in Argentina*. Inter-American Development Bank.
- Castro, L., & Scartascini, C. (2013). Tax compliance and enforcement in the Pampas : evidence from a field experiment. *IDB Working Paper Series*(472).
- Cesana Bernasconi, M. I. (2003). *Evasión fiscal: diseño de instrumentos para el estudio de la conducta fiscal*. Universidad Nacional del Nordeste.
- Chelala, S., & Giarrizo, V. (2014). Evasión de impuestos en Argentina: un análisis experimental de la eficiencia de premios y castigos al contribuyente. *Revista Finanzas y Política Económica*, 6(1), 269-286.
- Chetty S. (1996). *The case study method for research in small and medium – sized firms*. International Small Business Journal, 5.

- Cialdini, R. B. (2016). *Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*. Simon & Schuster. Simon & Schuster.
- Congdon, W. J., Kling, J. R., & Mullainathan, S. (2011). *Policy and choice: Public finance through the lens of behavioral economics*. Washington, D.C: Brookings Institution Press.
- Cowell, F., & Gordon, J. (1988). Unwillingness to pay: Tax evasion and public good provision. *Journal of Public Economics*, 36(3), 305-321.
- D'Attoma, J. (2017). *More bang for your buck: Efficiency, trust, and tax compliance*. European University Institute, Robert Schuman Centre for Advanced Studies, Florencia, Italia.
- Dell'Anno, R. (2009). Tax evasion, tax morale and policy maker's effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 36(6), 988-997.
- Feld, L., Frey, B., & Torgler, B. (2006). *Rewarding honest taxpayers? Evidence on the impact of rewards from field experiments*. Suiza: Center for Research in Economics, Management and the Arts (CREMA).
- Fishlow, A., & Friedman, J. (1994). Tax evasion, inflation and stabilization. *Journal of Development Economics*, 43(1), 105-123.
- Giarrizo, V., & Sivori, J. (2010). La inconsistencia de la moral tributaria. El caso de los moralistas evasores. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, 10, 95-124.
- Giarrizo, V., & Scolnic, N. (2011). Percepciones de injusticia y corrupción: el castigo de los evasores. *Estudios Económicos*, 28(57), 33-57.
- Giarrizo, V. (2012). *Moralistas evasores y evasores sin moral*. Editorial Académica Española.
- Giarrizo, V., & Brudersohn, S. (2013). Premiar al buen contribuyente. un recorrido por los incentivos positivos aplicados en argentina para mejorar el cumplimiento fiscal. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestion Estatal (DAAPGE)*, 13(20), 7-48.
- Giarrizo, V. (2017). Altruismo y bienestar comunitario: generando sentimientos positivos que modifiquen la voluntad de pago de los contribuyentes. 50° *Jornadas Internacionales de Finanzas Públicas - Ministerio de Finanzas - Gobierno de la Provincia de Córdoba*. Córdoba, Argentina.

- Hampton, J. (1987). Free-rider problems in the production of collective goods. *Economics & Philosophy*, 3(2), 245-273.
- Hayes, S. C., & Cone, J. D. (1981). Reduction of residential consumption of electricity through simple monthly feedback. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 14(1), 81–88.
- Jarach, D. (1985). *Finanzas públicas y derecho tributario*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Abeledo Perrot.
- Karlan, D., Morten, M., & Zinman J. (2012). *A Personal Touch: Text Messaging for Loan Repayment*. National Bureau of Economic Research Working Papers 101.
- Kirchler, E., Hoelzl, E., & Wahl, I. (2008). Enforced versus voluntary tax compliance: The "slippery slope" framework. *Journal of Economic psychology*, 29(2), 210-225.
- Kühberger, A. (1998). *The Influence of Framing on Risky Decisions: A Meta-analysis*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75(1), 23–55.
- Martínez, M. S. (2018). La economía del comportamiento: la racionalidad limitada de los agentes económicos. *Boletín Económico de Información Comercial Española*(3095), 31-42.
- Martínez Carazo, P. M. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20.
- Mogollon, M., Ortega, D. & Scartascini, C. (2021). *Who's calling? The effect of phone calls and personal interaction on tax compliance*. *International Tax and Public Finance*.
- Moreno Corredor, L. A. (2008). *El ideal de las finanzas públicas municipales. Una propuesta desde una perspectiva estratégica*.
- Municipio de General Pueyrredon. (2015). *Informe de Gestion 2007 - 2015*. Mar del Plata.
- Municipio de General Pueyrredon - Agencia de Recaudación Municipal (2018). *Informe de Recaudación y Gestión (Octubre 2017 – Febrero 2018)*. Mar del Plata.

- O'Donoghue, T., & Rabin, M. (1999). *Doing it now or later*. *American Economic Review*, 89(1), 103-124.
- Olivos, A. R. (2013). El concepto de bienes comunes en la obra de Elinor Ostrom. *Ecología Política*(45), 116-121.
- Ortega, D., & Scartascini, C. (2015). Don't Blame the Messenger: A Field Experiment on Delivery Methods for Increasing Tax Compliance. IDB Working Paper, IDB-WP-627.
- Red Mar del Plata Entre Todos. (2016). *Informe de Monitoreo Ciudadano: Saber Para entender. Entender para actuar*. Mar del Plata.
- Red Mar del Plata Entre Todos. (2018). *Segundo Informe de Monitoreo Ciudadano. Para saber qué ciudad queremos, necesitamos saber que ciudad tenemos*. Mar del Plata.
- Rosid, A., Evans, C., & Tran-Nam, B. (2016). Do perceptions of corruption influence personal income taxpayer reporting behaviour? Evidence from Indonesia. *eJournal of Tax Research*, 14(2), 387-425.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Sandmo, A. (2005). The Theory of Tax Evasion: A Retrospective View. *National Tax Journal*, 58(4), 643-663.
- Scholz, J., & Lubell, M. (1998). Trust and taxpaying: Testing the heuristic approach to collective action. *American Journal of Political Science*, 42(2), 398-417.
- Schwartz, R., & Orleans, S. (1967). On Legal Sanctions. *University of Chicago Law Review*, 34(2), 214-300.
- Simon, H. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Solek, A. (2014). Behavioral economics approaches to public policy. *Journal of International Studies*, 7(2), 33-45.
- Torgler, B. (2004). Tax Morale, Trust and Corruption: Empirical Evidence from Transition Countries. *Center for Research in Economics, Management and the Arts (CREMA)*, 5, 3-24.
- Torgler, B. (2005). *Tax morale in Latin America*. *Public Choice*, 122(1), 133-157.

- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). *The framing of decisions and the psychology of choice*. Science, 211(4481), 453–458.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Science, 185(4157), 1124–1131.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad : epistemología y técnicas*. Buenos Aires, Argentina: De las Ciencias.
- Torgler, B. (2003). *Tax morale: theory and empirical analysis of tax compliance*.
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage.



## **7. ANEXOS**

### **7.1. Guión de entrevista utilizado en el trabajo de campo**

1. Comentarios generales y opinión del entrevistado sobre la Tasa de Servicios Urbanos del Municipio de General Pueyrredón.
2. Durante el periodo en el cual usted se encontró en el cargo, ¿qué tipo de comunicación realizó el municipio sobre la tasa? Teniendo en consideración esto, ¿cree que el mensaje fue recibido efectivamente por el vecino?
3. Morosidad en la TSU: ¿Cuáles fueron las acciones del municipio para disminuirla? ¿Cuáles son los motivos por los cuales crees que algunos contribuyentes locales no cumplieron en tiempo y forma?
4. ¿Cómo se notificó a los morosos de la TSU? ¿Se llegó al punto de ejecutar algún inmueble?
5. ¿Se realizaron moratorias? ¿Crees que las mismas fueron exitosas?
6. Accionar a futuro: ¿Cómo considerás que evolucionó la tasa? ¿Qué cambios efectuarías en base a los aciertos o errores que has podido observar bajo tu periodo de trabajo?

**7.2. Recaudación proyectada en el presupuesto por TSU y TISH como porcentaje del total presupuestado de ingresos por tasas**

<b>Año</b>	<b>Participación de TSU sobre Total Presupuestado</b>	<b>Participación de TISH sobre Total Presupuestado</b>
<b>2021</b>	<b>46,71%</b>	<b>42,43%</b>
<b>2020</b>	<b>46,17%</b>	<b>40,59%</b>
<b>2019</b>	<b>47,93%</b>	<b>38,19%</b>
<b>2018</b>	<b>42,59%</b>	<b>43,66%</b>
<b>2017</b>	<b>41,93%</b>	<b>46,63%</b>
<b>2016</b>	<b>41,55%</b>	<b>44,95%</b>
<b>2015</b>	<b>42,59%</b>	<b>46,48%</b>
<b>2014</b>	<b>43,32%</b>	<b>44,28%</b>
<b>2013</b>	<b>47,03%</b>	<b>41,51%</b>
<b>2012</b>	<b>49,92%</b>	<b>38,29%</b>
<b>2011</b>	<b>60,57%</b>	<b>29,04%</b>
<b>2010</b>	<b>60,85%</b>	<b>27,13%</b>
<b>2009</b>	<b>59,19%</b>	<b>29,11%</b>
<b>2008</b>	<b>59,28%</b>	<b>26,15%</b>
<b>2007</b>	<b>64,04%</b>	<b>24,67%</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a datos del Municipio de General Pueyrredón*

### 7.3. Informe de Gestión 2007 – 2015 – MGP



# Informe de gestión 2007-2015



Municipalidad  
de General Pueyrredon  
Mar del Plata | Batán



## SIG (Sistema de Información Geográfica)

En 2008 la administración central del Municipio no contaba con aplicaciones que permitan trabajar con información geográficamente referenciada.

Se capacitó a personal del Departamento de Sistemas en el uso de herramientas que permitan la organización, almacenamiento, manipulación y modelización de grandes cantidades de datos procedentes del mundo real que están vinculados a una referencia espacial y se designó a una persona que se especializó en esta temática, desarrollando aplicaciones para diferentes áreas del Municipio. Incorporándose posteriormente una nueva persona para trabajar en esta tecnología. Esto de forma coordinada con una cartógrafa de la subsecretaría de planeamiento que actualizó los planos de la ciudad.

Actualmente el Municipio cuenta con aplicaciones que permiten: consultar sobre el plano de la ciudad el código de ordenamiento territorial (COT) y el reglamento general de construcciones (RGC), controlar parcelas con construcciones que tributan como terrenos baldíos, visualizar los índices de cobrabilidad por barrio y búsqueda de deuda de la TSU según criterios, visualizar las cuentas en juicios según zona, rango y monto, consultar titulares de cuentas a través del mapa (Funcionalidad utilizada por AFIP), visualizar y comparar la información en los básicos MGP / ARBA para cuentas de la TSU, integrar y visualizar indicadores de delitos (Mapa del Delito), consultar el Plano Digital que contiene diferentes capas de interés general, gestionar los contenidos del Plano Digital, gestionar las luminarias georreferenciadas de la ciudad, gestionar la información del callejero de la ciudad, gestionar y mostrar al vecino las obras en curso que pueden tener cortes parciales o totales de tránsito, gestionar y mostrar al vecino las zonas y frecuencias de los servicios de recolección de bolsa negra, verde, ramas, residuos no habituales y gestionar la zonificación de los servicios de barrido manual, mecánico, baldeo y corte de pasto.

La evolución del GIS municipal permite que actualmente cada área pueda gestionar sus capas de datos geográficos de forma independiente, sin tener que solicitar las actualizaciones a Informática. El backend desarrollado permite dibujar puntos y segmentos sobre las capas del mapa.



*Operativos de Fiscalización Preventiva*

**Con la finalidad de incrementar la cobrabilidad de la TSU y la TISH, se realizaron:**

Análisis de información condensada por ARBA en base de datos tripartita (Nación-Provincia-Municipio) para el mejoramiento del padrón respecto de titularidad de los inmuebles y destinatarios postales – cuitificación del padrón de TSU.

Uso de aplicativo GIS de ARBA (TGEO) para el análisis de la distribución geográfica de las actividades económicas en la ciudad y así lograr un mejoramiento de los operativos de inspección preventivos de evasión – Análisis transversal de las bases de datos catastral y de comercio –cuitificación del padrón.

Desarrollo de sistema GIS del Municipio (Geographic Information System, Sistema de Información Geográfica) para el análisis global o detallado de la deuda segmentada por los distintos barrios de la ciudad, con índices de cobrabilidad individuales.

Intimaciones direccionadas, tendientes a lograr el cobro de deudas generadas porque los contribuyentes olvidaron o no pudieron hacer pagar en pocos períodos, logrando así eficientizar el uso de los recursos en relación al costo de emitir y distribuir nuevas boletas.

Potencialización del Departamento de Gestión y Control de Apremios para el recupero de deuda en juicio.

Planes de pago orientados a recuperar deuda que de otra manera no sería recuperable, principalmente la deuda en juicio.

Desarrollo de una nueva página web ARM amigable, con la finalidad de mejorar el vínculo con el contribuyente y que éste pueda evacuar dudas y agilizar sus trámites.



Opción de pago con tarjetas de crédito -opción de pago a través de Red Link y Pagomiscuentas -, opción de adhesión del pago de períodos corrientes y de cuotas de planes de pago a débito automático, para facilitar la instancia de pago y evitar colas en bancos.

Implementación del sorteo anual por buen cumplimiento para fomentar la intención de estar al día.

Fiscalización permanente de los contribuyentes de mayor capacidad contributiva por el Departamento de Fiscalización Externa y remuneración por Productividad del Departamento a efectos de incentivar la detección de evasión y mejorar su cobro.

Operativos de Fiscalización Preventiva realizados periódicamente por el Departamento de Inteligencia Fiscal (por ejemplo, puerta a puerta, punto fijo) y desarrollo de aplicativos de imposición de multas por no presentación de declaraciones juradas.

Potencialización del Departamento de Inteligencia Fiscal a través del desarrollo de aplicaciones de consulta de deuda y situación tributaria de los contribuyentes a través de celulares para los inspectores.

Mensualización de la totalidad de los contribuyentes de la TISH, medida tendiente a normalizar la recaudación a lo largo de los distintos meses como así también facilitar la liquidación y pago al contribuyente.



Sorteo 2015 La Ciudad te da Chance

Asimismo, se realizaron acciones tendientes a agilizar el trámite de otorgamiento de exenciones para las personas de escasos recursos principalmente.

Otra acción realizada es el lanzamiento de la Remuneración por Resultados (productividad) de los empleados de la Agencia, con la finalidad de mejorar los procesos y que repercuta en la atención al contribuyente y la recaudación.

## Situación 2015, balance a la fecha

La recaudación de la Agencia sigue sustentándose principalmente en las mismas tasas (TSU y TISH) pero la relación respecto de la recaudación se invirtió a 47% y 53%, respectivamente. Ello se produjo porque el acento se puso en la recaudación generada a partir de los comercios y no del vecino, se aumentaron los mínimos de la TISH y se impusieron alícuotas diferenciales para determinadas actividades.

Asimismo, la recaudación de ambas tasas aumentó: fueron 730 millones en 2014 y la misma cifra considerado sólo los primeros 9 meses del 2015.

El incremento promedio anual en la TSU es de 34 millones, un 19% anual en promedio.

El incremento promedio anual en la TISH es de 56 millones, un 40% anual en promedio.

Mientras que el porcentaje promedio de cobrabilidad de la TSU considerando las cuotas pagas era del 52% en 2008, en 2014 fue del 57% y de alrededor del 60% en lo que va de 2015. Si se considera la cobrabilidad en función de los montos emitidos, en 2008 se recaudó el 63%, en 2014 el 68% y cerca del 70% en 2015.

En la TISH este análisis no se puede realizar puesto que no se emite sino que se autodeclara.

### Objetivos y metas proyectadas

- > Sostener los niveles de recaudación y cobrabilidad de ambas tasas
- > Continuar con la mejora de los padrones a fin de aumentar la base imponible y aumentar la equidad tributaria
- > Potenciar las herramientas informáticas (GIS principalmente) a los efectos de la detección, fiscalización e intimación de los contribuyentes sobre bases ciertas
- > Lanzamiento de la boleta electrónica (sin emisión impresa) para que aquellos contribuyentes que no reciben la boleta para el pago la reciban regularmente, en proceso de desarrollo.
- > Actualmente se está gestionando con entidades de cobro la generación de botones para el pago online de la tasa. Cabe recordar que esta tasa no se emite regularmente sino que es declarada mensualmente por el contribuyente.

### Prodev

El Prodev es una iniciativa del BID para financiar cooperaciones técnicas y capacitación de funcionarios enfocadas a fortalecer la efectividad de los gobiernos de la región de América Latina y el Caribe, a fin de que puedan alcanzar mejores resultados en sus intervenciones de desarrollo.

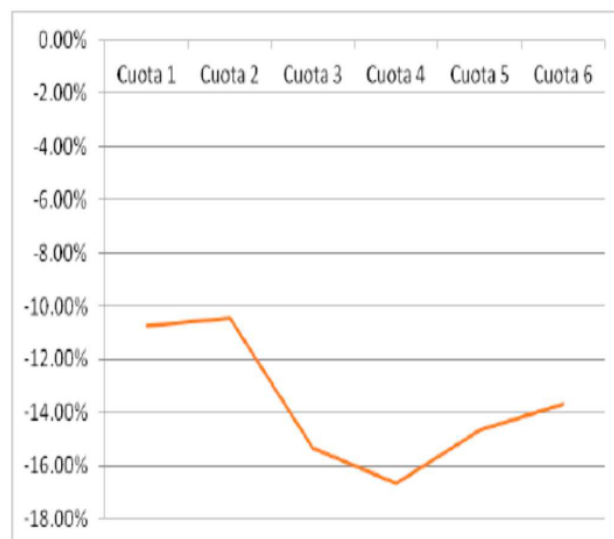
El Convenio de Cooperación Técnica que firmó el Municipio con el BID (Cooperación Técnica ATN/OC-13972-AR) ha sido enfocado al Fortalecimiento de la Gestión por Resultados del Municipio

#### 7.4. Informe de Recaudación y Gestión (Octubre 2017 – Febrero 2018)





Cuota 1	-10,73%
Cuota 2	-10,44%
Cuota 3	-15,35%
Cuota 4	-16,65%
Cuota 5	-14,63%
Cuota 6	-13,66%



## 2.2.2.- Total Cobrado versus Total Emitido año 2017 abierto por Categoría

Cuota	(Todas)	Datos		
Categoría		Suma de Total Emitido	Suma de Total Cobrado	% Cobro
1		\$19,194,322	\$5,276,281	27.49%
2		\$9,621,350	\$4,544,472	47.23%
3		\$21,777,732	\$15,567,933	71.49%
4		\$69,955,308	\$44,399,652	63.47%
5		\$265,007,048	\$162,392,668	61.28%
6		\$324,720,256	\$197,516,057	60.83%
7		\$378,750,177	\$239,708,930	63.29%
8		\$213,932,950	\$138,293,962	64.64%
9		\$219,564,213	\$137,224,080	62.50%
Total Gral.		\$1,522,523,356	\$944,924,035	62.06%

Esta tabla nos permite visualizar lo cobrado acumulado durante todo 2017 respecto del total emitido, abierto por categoría. Ingresando en su análisis se identifica que la cobrabilidad promedio ponderada asciende a un 62.06%. Analizando los números, se aprecia que los puntos mas altos de cobrabilidad se encuentran en las categorías 3 y 4, sin embargo, el mayor aporte a la recaudación se encuentran a partir de la categoría 5 a 9, donde la cobrabilidad se encuentra dentro del promedio, pero el aporte a lo cobrado representa el 93%. Por último se observa que las categorías 6 y 7 son las que mayor impacto tienen en los totales, representando un 46,20% del total emitido y un 46,27% del total cobrado.

### 2.2.3.- Evolución de la Recaudación de los barrios de mayor porcentaje de cobrabilidad

BARRIO	ENERO 2018			2017			2016		
	\$ EMITIDOS	\$ COBRADOS	% cobrabilidad	\$ EMITIDOS	\$ COBRADOS	% cobrabilidad	\$ EMITIDOS	\$ COBRADOS	% cobrabilidad
Area Centro	\$ 23,756,839.13	\$ 15,158,246.67	63.81%	\$ 297,948,308.78	\$ 199,065,272.48	66.81%	\$ 192,439,019.35	\$ 149,688,712.42	77.79%
La Perla	\$ 5,212,252.51	\$ 3,363,850.01	64.54%	\$ 64,545,370.04	\$ 43,127,704.48	66.82%	\$ 40,756,053.17	\$ 31,332,865.91	76.88%
Lomas de Stella Maris	\$ 4,004,334.59	\$ 2,572,647.70	64.25%	\$ 49,352,754.03	\$ 32,950,908.02	66.77%	\$ 29,349,702.42	\$ 23,101,334.42	78.71%
San José	\$ 3,491,768.98	\$ 2,198,461.50	62.96%	\$ 42,983,927.33	\$ 28,306,803.26	65.85%	\$ 25,795,716.29	\$ 19,465,551.69	75.46%
San Carlos	\$ 2,854,574.98	\$ 1,727,909.44	60.53%	\$ 34,406,995.85	\$ 21,483,513.55	62.44%	\$ 19,566,851.69	\$ 14,231,395.28	72.73%
Parque Luro	\$ 2,531,478.73	\$ 1,625,548.04	64.21%	\$ 30,936,404.21	\$ 20,880,735.86	67.50%	\$ 17,779,031.06	\$ 13,481,788.98	75.83%
Estación Terminal	\$ 2,236,325.62	\$ 1,353,528.75	60.52%	\$ 27,696,542.75	\$ 18,539,234.65	66.94%	\$ 17,407,481.19	\$ 13,424,381.51	77.12%
Plaza Peralta Ramos	\$ 2,072,972.22	\$ 1,343,180.33	64.79%	\$ 25,274,085.36	\$ 17,132,701.51	67.79%	\$ 15,453,592.72	\$ 11,741,101.02	75.98%
Playa Grande	\$ 2,014,069.14	\$ 1,300,244.98	64.56%	\$ 24,255,623.79	\$ 16,458,487.06	67.85%	\$ 12,335,588.54	\$ 9,585,583.61	77.71%
Constitución	\$ 1,605,445.34	\$ 981,663.90	61.15%	\$ 19,609,037.90	\$ 12,969,982.77	66.14%	\$ 11,440,031.63	\$ 8,691,928.34	75.98%
Los Troncos	\$ 1,672,227.47	\$ 1,093,334.89	65.38%	\$ 20,105,342.18	\$ 13,697,412.96	68.13%	\$ 10,742,320.33	\$ 8,331,087.48	77.55%
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 51,452,288.71</b>	<b>\$ 32,718,616.21</b>	<b>63.54%</b>	<b>\$ 637,114,392.22</b>	<b>\$ 424,612,756.60</b>	<b>66.64%</b>	<b>\$ 393,065,388.39</b>	<b>\$ 303,075,730.66</b>	<b>76.52%</b>

A partir de este cuadro se puede ver la evolución de la cobrabilidad en los principales barrios de la ciudad a partir de 2016 al último mes cerrado de 2018, que es Enero. A simple vista y analizando los totales si bien en términos de dinero, se incrementó la recaudación, la efectividad en el cobro cayó casi un 10% de 2016 a 2017 y continúa cayendo para el Ejercicio Corriente.

Si analizamos puntualmente, el barrio que mayor contribución realiza es el Área Centro con casi 200 millones de pesos durante 2016 y casi 300 millones para 2017, sin embargo, su cobrabilidad viene en descenso.

La importancia que tiene este cuadro y su análisis es que nos da un pantallazo de donde focalizar los principales esfuerzos en cuanto a la gestión de recupero, ya que, si realizamos un simple cálculo, se puede apreciar que si para el 2017 se hubiera mantenido la efectividad de cobro del Ejercicio anterior se hubiera logrado recaudar \$62.907.176,33 más de lo logrado, en tan solo 11 de los 122 barrios que posee la ciudad, según la división realizada por el GIS.